Dr. H. Fauzan, S.Pd., M.Si.

PROPHETIC GOVERNANCE

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA

PROPHETIC GOVERNANCE

UNIVERSITAS
JEMBER

PROPHETIC GOVERNANCE

Fauzan

UIN KHAS PRESS

PROPHETIC GOVERNANCE

©Fauzan

Penulis : Dr. H. Fauzan, S.Pd., M.Si.
Editor : M. Hamdi HS, M.M.
Putri Kamilatul Rohmi, S.E.Sy., M.E.
Layout & Grafis : Khairuddin
M. Afif Nurruddin
Ali Zuhdi

Cetakan Pertama, Desember 2022
x + 182 hlm, 16 x 23 cm
ISBN :978-623-09-1653-3

All Right Reserved

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak Sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit

Diterbitkan oleh
UIN KHAS Press
UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Jl. Mataram No. 1 Mangli Kaliwates Jember Jawa Timur 68136
Website: https://press.uinkhas.ac.id/
Email: uinkhaspress@gmail.com | uinkhaspress@uinkhas.ac.id
Phone: (0331) 487550, (0331) 427005

Dicetak oleh
Percetakan CV. Bintang Semesta Media
Gg. Nakula Jl. Karangsari, Jetak, Sendangtirto, Berbah
Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta

KATA PENGANTAR

Hamdan wa syukron lillah sholatan wa salaman ala rasulillah, amma baad, puji syukur kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan taufik-Nya kepada seluruh umat manusia, sehingga kita tetap iman dan Islam, terima kasih disampaikan pada Muhammad Rasulillah yang telah mengajarkan kita tentang kebaikan dalam kehidupan ini, serta mengajarkan kita untuk selalu haus akan ilmu pengetahuan.

Raudlatul Ulum Sumberwringin sebagai salah satu pondok pesantren salafiyah memiliki karakteristik tata kelola yang unik karena mengadopsi nilai-nilai kearifan lokal pesantren dan kepemimpinan ala nabi yang menekankan pada *sidiq, amanah, tabligh* dan *fathonah* dalam tata kelolanya, sehingga tata kelolanya berbeda dengan tata kelola pada umumnya dan fenomena ini menarik untuk ditindaklanjuti dalam kajian lebih lanjut. Tujuan dari kajian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis pola kepemimpinan profetik dan tata kelola pondok pesantren salafiyah sesuai kaidah kepemimpinan profetik dalam dimensi *governance*. Adapun metode kajian yang digunakan adalah metode kajian kualitatif dengan pendekatan fenomenologis.

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa tata kelola di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum dalam perjalanannya mengedepankan kolaborasi dengan mekanisme kepemimpinan profetik dan nilai kearifan lokal yang selama ini menjadi

sikap dan perilaku kalangan kiai dan warga pesantren atau dengan kata lain kepemimpinan profetik dan kearifan lokal pesantren yang berelaborasi melahirkan tata kelola "baru" yang penulis sebut dengan *profetic governance* dalam organisasi pesantren yang selama ini belum terpotret dengan baik oleh para penstudi lain. *Profetic governance* yang merupakan elaborasi dari kepemimpinan profetik dan kearifan lokal pesantren memberikan kritik konstruktif yang berasal dari temuan lapangan, karena selama ini tata kelola yang baik harus mengikuti prinsip-prinsip *governance* yang homogen sebagaimana dikampanyekan oleh paradigma *good governance* dalam mentransformasikan tata kelolanya. Padahal dalam konsep *governance* yang lain, seperti *sound governance* menyatakan bahwa nilai-nilai kearifan lokal—di dalamnya kepemimpinan—merupakan hal yang sangat penting di samping lobi internasional dalam tata kelola organisasi publik yang selama ini terabaikan akibat paradigma *good governance* menyeragamkan prinsip-prinsipnya dan cenderung mengabaikan nilai-nilai kearifan dan kepemimpinan lokal.

Implikasi teoretis yang dihasilkan dalam kajian adalah lahirnya paradigma tata kelola *Prophetic Governance* sebagai konstruksi holistik dari ketiga proposisi minor menjadi proposisi mayor yang disandingkan dengan *existing* model dan rekomendasi model untuk dapat memberikan kontribusi praktis bagi pemangku kepentingan dan kontribusi akademik bagi pengembangan Ilmu Administrasi.

Kiranya buku ini dapat mengantar kepada pembaca (khususnya mahasiswa) dan setiap orang yang memerlukan pemahaman akan aspek-aspek *profetik governance*; penyelenggaraan lembaga pendidikan yang dikelola oleh pihak swasta seperti pondok pesantren; pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dan birokrasi Pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik di Indonesia, dengan penuh harapan semoga dapat memperoleh tempat dalam hati pembacanya. Selain itu, diharapkan pula sebagai

sumbangsih bagi perkembangan ilmu pemerintahan khususnya tentang pelayanan publik oleh Pemerintah Daerah di Indonesia.

Selesainya penyusunan buku ini berkat bimbingan dan dukungan dari para kolega. Oleh karena itu, sudah sepatutnya penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada mereka semua terutama Civitas akademika FEBI UIN KHAS Jember khususnya Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM, selaku Rektor UIN KHAS Jember yang senantiasa mendukung suksesnya penyelesaian penulisan buku ini.

Dengan penuh harapan, semoga jasa kebaikan mereka diterima Allah swt. dan tercatat sebagai amal Shalih. Jazakumullah khoirul jaza'. Akhirnya, karya ini penulis suguhkan kepada segenap pembaca dengan harapan adanya saran dan kritik yang bersifat konstruktif demi pengembangan dan perbaikan, serta pengembangan lebih sempurna dalam kajian-kajian Ilmu Administrasi. Semoga karya ini bermanfaat dan mendapat ridha Allah SWT. Amin.

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar v
Daftar Isi vii

BAB I
MENCARI KIAI PROFETIK PESANTREN 1

BAB II
BEBERAPA KONSEP ADMINISTRASI, TATA KELOLA PONDOK PESANTREN, DAN KEPEMIMPINAN PROFETIK 23
A. Administrasi Publik 23
B. Organisasi 32
C. Governance 35
D. Pondok Pesantren 45
E. Tata Kelola Pondok Pesantren 51
F. Teori Kepemimpinan 64
G. Kepemimpinan Profetik 68

BAB III
PROPHETIC LOCAL WISDOM 88

BAB IV
KEARIFAN LOKAL DALAM TATA KELOLA PONDOK PESANTREN 94

A. *Nyabis* Sebagai Transformasi Sosial Dalam Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum 94
B. *Pangesto* Bentuk Nilai Komitmen Warga Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum 103
C. Patronase Kiai: Relasi Kiai dan Santri Dalam Membangun Kesadaran Lokal Dalam Berpesantren 107

BAB V
KEPEMIMPINAN PROFETIK PONDOK PESANTREN 118
D. Nilai-Nilai Keteladanan Nabi sebagai Karakteristik Kepemimpinan Pondok Pesantren Raudlatul Ulum 121
E. Kepemimpinan Profetik Di Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum 125

BAB VI
TATA KELOLA PONDOK PESANTREN 132
A. Kejujuran Sebagai Nilai Otentik Pondok Pesantren Raudlatul Ulum 133
B. Pengabdian Masyarakat Sebagai Komitmen Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum 139
C. Otoritas Kiai Sebagai Aktualisasi Kepemimpinan Profetik di Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum 142
D. Tanggung Jawab Kepemimpinan Dalam Tata Kelola di Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum 147

BAB VII
***EXISTING* MODEL DALAM TATA KELOLA PONDOK PESANTREN DAN KEPEMIMPINAN PROFETIK DALAM DIMENSI ADMINISTRASI PUBLIK 155**

BAB VIII
REKOMENDASI MODEL DALAM TATA KELOLA PONDOK PESANTREN SALAFIYAH DAN KEPEMIMPINAN PROFETIK DALAM DIMENSI ADMINISTRASI PUBLIK 161

Daftar Pustaka 168
Tentang Penulis 183

BAB I

MENCARI KIAI PROFETIK PESANTREN

Berbicara tentang tata kelola pesantren sebagai sebuah institusi yang bergerak dalam bidang pendidikan dan dakwah, kita akan sulit untuk mendapatkan definisi yang tepat dan disepakati oleh semua kalangan, karena jenis pesantren yang beragam dalam mengartikulasikan pendidikan dan dakwahnya. Pendidikan dan dakwah dalam konteks pesantren di pandang sebagai entitas yang sangat penting terpenting dalam kehidupan umat manusia. Setiap manusia memiliki hak untuk mendapatkan pendidikan dan pencerahan keagamaan karena pendidikan dan dakwah merupakan wadah bagi setiap umat dalam melihat serta mengembangkan potensi yang dimiliki dan pencerahan dalam beragama.

Ada banyak urgensi yang diharapkan dari sebuah proses pendidikan dan dakwah. Pendidikan dan dakwah merupakan hal yang sangat penting bagi setiap umat, baik secara sosial maupun bagi individu itu sendiri. Keutamaan dan keistimewaan pendidikan dan dakwah Islam diperoleh melalui sumber yang dimiliki yaitu dari Allah SWT. melalui Al-Qur'an dan anjuran yang terdapat dalam hadits.

Dalam konteks ini, membincangkan kembali mengenai arah dan tujuan pendidikan dan dakwah Islam di Indonesia merupakan hal yang

menarik untuk dibahas, karena pengelola pendidikan dan dan dakwah yang lazim dalam kehidupan masyarakat Indonesia adalah pesantren. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang telah ada jauh sebelum kemerdekaan dan merupakan bagian dari pendidikan nasional. Oleh karena itu, pesantren menjadi salah satu lembaga pendidikan tertua di Indonesia yang telah memberikan banyak kontribusinya bagi pertumbuhan dan perkembangan Islam di Nusantara.

Selain itu, pesantren yang identik dengan pesantren tradisional yang berbeda dengan pesantren modern dalam hal metode pengajaran dan infrastrukturnya atau lebih dikenal dengan pesantren salafiyah khususnya menjadi pemantik tumbuhnya lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya di Indonesia. Pesantren memiliki tujuan untuk mendidik santri sebagai insan kamil yang berarti sebagai manusia yang sempurna dari segi wujud dan pengetahuan yang dimiliki. Hal ini diharapkan mampu menghasilkan insan yang ahli dalam bidang agama, ilmu pengetahuan, dan yang paling penting adalah memiliki akhlak yang mulia.

Dengan basis sosial yang jelas, keberadaan pesantren sebagai tempat pendidikan Islam membuat pesantren dapat bersatu di tengah-tengah masyarakat. Pada umumnya, pesantren hidup dari, oleh, dan untuk umat. Fungsi dan peran pondok pesantren yang beriringan dengan situasi dan kondisi kehidupan yang saat ini terus mengalami perkembangan, membuat pentingnya pendidikan Islam di pesantren juga harus terus berjalan, utamanya dalam tata kelolanya.

Pendidikan Islam di pesantren menggunakan 2 (dua) metode, yaitu: *Pertama,* pesantren non klasikal atau *khalaf* sehingga dalam perjalanannya mampu beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat termasuk dalam menghadapi teknologi yang semakin canggih seperti saat ini. *Kedua*, pesantren klasikal atau *salafiyah* merupakan pesantren yang mengkaji kitab-kitab kuning (kitab kuno). Pesantren salaf identik dengan pesantren tradisional (klasik) yang berbeda dengan pesantren

khalaf, dan pesantren salafiyah adalah bentuk asli dari lembaga pesantren itu sendiri dan beberapa pesantren dapat eksis hingga saat ini seperti pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember yang hingga saat ini tetap eksis dengan jumlah santri masih banyak, sekitar 4000 santri. Realitas kuatnya basis eksistensial tersebut tidak dapat dipisahkan dari tata kelolanya yang unik.

Tata kelola pesantren *salafiyah* mengapa mereka tetap eksis karena komponen tata kelolanya yang unik dan berakar kuat serta didasarkan oleh kepemimpinan yang kuat atau sering dikenal dengan adanya sinergi kearifan lokal, kepemimpinan dan tata kelola. Sinergi ketiganya ini patut diduga juga menjadi basis kunci mengapa pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum hingga saat ini banyak menarik minat calon santri dan santri untuk mondok di pesantren tersebut. Oleh karena itu, maka analisis tentang kearifan lokal, kepemimpinan dan tata kelola merupakan topik menarik dalam kehidupan masyarakat Indonesia yang agamis dan sekaligus prismatis atau masyarakat yang memiliki akar budaya atau tradisional kuat, tetapi disisi lain juga berada pada dimensi modern, sehingga dalam beberapa elemennya seperti tata kelola misalnya harus mengadaptasi tata kelola yang modern untuk meningkatkan akseptabilitas. Menurut Riggs (1994:31), konsep masyarakat prismatik digambarkan sebagai masyarakat yang dalam perkembangannya berada di antara kutub tradisional dan modern, bentuk masyarakat ini terdapat di negara-negara berkembang.

Perkembangan kehidupan masyarakat prismatik di Indonesia bukan hanya merambah sektor sosial masyarakat saja, tetapi juga menjalar pada sektor pendidikan yang dikelola oleh kelompok tradisional atau yang kita kenal dengan sebutan kiai dengan pendidikan pesantrennya. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang memiliki akar kuat di kalangan mayoritas masyarakat muslim Indonesia, dan dalam perjalanannya banyak yang melakukan adaptasi dengan realitas tata kelola modern, seperti dibukanya lembaga pendidikan

formal yang berdampingan dengan pendidikan sorogan (baca: metode sorogan adalah sistem belajar mengajar dimana santri membaca kitab yang dikaji) dan bondongan (baca: bandongan merupakan metode pengajaran yang mengajarkan kitab-kitab, mulai dari kitab dasar sampai kitab-kitab yang bermuatan tinggi) ala pesantren, karena santri tidak hanya dididik menjadi seseorang yang mengerti ilmu agama, tetapi juga mendapat penguatan ilmu umum yang di era modern seperti saat ini sangat dibutuhkan.

Di Indonesia, menurut Dhofier (2015), pesantren biasanya dibedakan menjadi 3 (tiga) kelompok: *Pertama*, pesantren kecil dengan jumlah santri biasanya di bawah 1.000 orang dan pengaruhnya pada tingkat kabupaten. *Kedua*, pesantren menengah dengan jumlah santri 1.000 – 2.000 santri dengan pengaruhnya dari beberapa kabupaten, dan *ketiga*, pesantren besar biasanya memiliki santri lebih dari 2.000 orang yang berasal dari berbagai kabupaten dan provinsi.

Adanya klasifikasi pesantren yang dikemukakan oleh Dhofier di atas, menunjukan bahwa pesantren telah lama mendapat pengakuan dari masyarakat dalam ikut mencerdaskan kehidupan masyarakat di satu sisi. Di sisi lain, pesantren juga dapat dipandang sebagai lembaga ritual, lembaga pembinaan mental dan lembaga dakwah, sehingga sampai saat ini pesantren tetap *survive*. Oleh karena itu, pesantren sebagai komunitas dan sekaligus lembaga pendidikan sangat menonjol dalam ikut serta menggerakkan, memimpin dan melakukan perjuangan mengusir penjajah dalam sejarahnya. Di kalangan umat Islam sendiri, tampaknya pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang memiliki keunggulan, baik dari segi tradisi keilmuannya maupun dari sisi transmisi dan internalisasi moralitas umat Islam, sehingga pesantren dalam perjalanannya menjadi subkultur masyarakat Indonesia yang tetap eksis.

Pesantren sebagai subkultur atau institusi yang memiliki perilaku dan kepercayaan yang relatif berbeda dengan pesantren pada umumnya saat ini, karena

memiliki karakteristik tata kelola yang unik karena mengadopsi nilai-nilai kearifan lokal pesantren dan kepemimpinan ala nabi yang menekankan pada *sidiq, amanah, tabligh* dan *fatonah*, nampaknya terimplementasi utuh dalam tata kelola pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin, dengan menempatkan kiai sebagai pemegang otoritas penuh terhadap tata kelola yang ada di pondok pesantren tersebut. Tata kelola dengan otoritas kiai ini memiliki keunikan dan menjadi diskursus baru dalam perspektif tata kelola kelembagaan publik yang belum dianalisis secara mendalam oleh tata kelola modern selama ini, karena dianggap tidak mampu mengakomodir nilai-nilai atau prinsip-prinsip tata kelola modern yang bertumpu pada prinsip akuntabilitas, transparansi, responsibilitas, partisipasi dan konsensus.

Meskipun tata kelola dan regenerasinya bernuansa tradisionalis atau menurut peneliti cenderung bernuasa "kerajaan," tetapi tata kelola dan regenerasi ini tetap memegang prinsip-prinsip baku yang disepakati oleh seluruh elemen yang ada di pesantren sebagai prinsip pokok yang tidak boleh dilanggar seperti prinsip *pangesto* yang di dalamnya menyangkut prinsip *sidiq, amanah, tabligh* dan *fatonah* yang telah dioperasionalkan dalam kehidupan sehari-hari warga pesantren yang mungkin berbeda dengan prinsip tata kelola modern pada umumnya, sehingga hal ini menjadi fenomena normatif yang berpotensi menjadi kesenjangan dalam kajian ini.

Fenomena *pangesto* atau pengabdian dan kepatuhan santri kepada kiainya yang menjadi landasan dalam tata kelola pesantren salafiyah Raudlatul Ulum tidak terlepas dari kuatnya kepemimpinan yang melingkupi pesantren ini. Dimana kiai atau pengasuh mempunyai peran penting dalam menggerakan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Sukses tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas dari kepemimpinan. Secara kesejarahan kepemimpinan juga memperoleh perhatian besar dalam *sīrah nabawiyyah.* Sirah nabawiyah adalah perjalanan hidup Nabi Muhammad Saw, baik sebelum maupun

setelah diangkat menjadi Nabi dan Rasul, termasuk seluruh peristiwa dalam kehidupan beliau, sifat fisik dan akhlak beliau, serta hal-hal yang terkait dengan peperangan (*ghazwah*) dan ekspedisi (*sariyah*) beliau yang sudah dibukukan oleh Ibnu Hisyam yang di dalamnya banyak sekali hadis Nabi, baik hadits ucapan *(qaul),* perbuatan *(fi'li)* maupun persetujuan *(taqriri)* yang memberikan petunjuk tentang pentingnya kepemimpinan dalam konteks ibadah, peperangan, maupun sekadar dalam aktivitas biasa yang sekilas tampak tidak begitu penting.

Kepemimpinan yang holistik ang diajarkan oleh Nabi atau kepemimpinan profetik adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain mencapai tujuan sebagaimana yang dilakukan oleh para nabi dan rosul (Adz- Dzakiyaey dan Bakran, 2005:12) menjadi dasar lahirnya konsep kepemimpinan profetik, sebagaimana dikemukakan dalam hadits berikut: "*Sesungguhnya aku diutus untuk menyempurnakan akhlak yang sholeh*" (H.R. Bukhari). Sebagai suri tauladan bagi umat manusia dan pemimpin, Muhammad dikenal luas memiliki kemampuan mengendalikan diri dan mempengaruhi orang lain yang sangat baik.

Oleh karena itu, persoalan prinsip kepemimpinan profetik sebenarnya sudah ada pada diri Rasulullah SAW tinggal bagaimana mencontoh kepemimpinan beliau di era modern ini seperti disiplin waktu, mulai dari diri sendiri, memberikan teladan, komunikatif yang efektif, dekat dengan umatnya, selalu bermusyawarah dan memberikan pujian /motivasi. Sehingga oleh peneliti kepemimpinan profetik diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengendalikan diri dan mempengaruhi orang lain mencapai tujuan bersama dengan meneladani kehidupan, salah satunya dalam tata kelola.

Kiai merupakan figur yang memiliki tugas yang multi fungsi sebagai pengasuh, guru, sekaligus mubaligh (penceramah), pengasuh memberikan peraturan (tata tertib) untuk pengendalian bagi santrinya. kiai juga berperan menjadi guru, akan menanamkan pendidikan

bagi para santri dan masyarakat sekitarnya, supaya mempunyai sikap dan perilaku yang unggul dan kiai menjadi mubaligh akan berusaha memberitahukan kebenaran ajaran Islam kepada siapapun berdasarkan *amar ma'ruf nahi munkar*. Dipertegas dalam sebuah hadist bahwa: "*Sesungguhnya ulama (kiai) adalah pewaris para nabi. Sungguh para nabi tidak mewariskan dinar dan dirham. Sungguh mereka hanya mewariskan ilmu maka barangsiapa mengambil warisan tersebut ia telah mengambil bagian yang banyak*." (Hadits ini diriwayatkan Al-Imam At-Tirmidzi di dalam Sunan beliau no. 2681)

Berdasarkan peran multifungsi kiai di atas, maka kiai menjadi potensial untuk bertransformasi menjadi pemimpin transformasional atau pemimpinan yang menginspirasi dan pemberdayaan individu, kelompok dan organisasi dengan cara mentransformasi paradigma dan nilai-nilai organisasi menuju kemandirian, utamanya kiai pada pesantren salafiyah yang sangat patron klien seperti terlihat dalam fenomena pagesto yang sangat kuat dijunjung oleh pesantren, dan komponen yang ada di dalamnya. Karena kepemimpinan transformatif menurut Dennis, (2009) adalah proses mengajak tumbuh bersama secara keberdayaan untuk menyelaraskan dengan kebutuhan organisasi yang memerlukan langkah cepat.

Mengacu pada pendapat Dennis dan sekaligus penjelas secara lebih praktis, transformatif dalam masyarakat pesantren harus dilakukan melalui perbaikan tata kelola yang tidak cukup hanya mengedepankan aspek kepemimpinan ala nabi melalui *sidiq*, artinya benar atau selalu berkata jujur. *Amanah*, artinya dapat dipercaya dan tidak pernah mengingkari sesuatu. *Tabligh*, artinya menyampaikan wahyu kepada seluruh umat atau pengikutnya. *Fathonah*, artinya cerdas, pandai serta bijaksana, tetapi perlu diadaptasikan melalui nilai-nilai kearifan lokal pesantren yang khas sehingga memberikan penyempurnaan terhadap teori kepemimpinan transformatif yang dikemukakan oleh Dennis dengan disesuaikan dengan kebutuhan lapangan.

Potensi lahirnya kepemimpinan transformatif baru bisa hadir karena, peneliti paling tidak melihat ada 3 (tiga) fenomena fungsi kiai yang coba diperankan oleh kiai yang ada di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin: *Pertama*, menjadi agen pelestari budaya yang diselaraskan dengan nilai-nilai agama baik di dalam maupun luar pesantren. *Kedua*, kiai menjadi mediator sosial antara umat atau masyarakat dan mampu menjadi jembatan kepentingan umat, baik dalam urusan keagamaan maupun sosial. *Ketiga*, sebagai agen budaya dan mediator yang berfungsi menjaga keseimbangan umat dengan *umara*-nya.

Ketiga fenomena fungsional kiai yang sangat dibutuhkan oleh umat tersebut terjadi karena adanya konsistensi dan akulturasi nilai-nilai kepemimpinan profetik melalui *sidiq, amanah, tabligh* dan *fatonah* yang ditransformasi oleh kiai melalui konsep kearifan lokal *pagesto*, sehingga nilai-nilai kepemimpinan profetik yang diselaraskan dengan nilai-nilai kearifan lokal tersebut mampu mengkerangkai lahirnya tata kelola yang berbeda dengan tata kelola pada umumnya, dan bahkan dengan regulasi sekalipun, seperti pada Undang-Undang (UU) No. 18 tahun 2019 tentang Pesantren yang cenderung mengabaikan nilai-nilai kearifan lokal pesantren. Karena penghormatan terhadap nilai-nilai kearifan lokal menurut Farazmand (2004) dalam konsep *Sound Governance*-nya untuk menjaga kekayaan ragam budaya tata kelola yang pada gilirannya akan berkontribusi untuk perbaikan satu-sama lain dalam konteks tata kelola yang lebih luas.

Kesenjangan normatif ini pada akhirnya menjadikan kajian ini melakukan elaborasi dimensi kepemimpinan profetik dan kearifan lokal menjadi tata kelola baru sebagai alternatif kebijakan dalam tata kelola pesantren yang masih belum diteliti oleh peneliti lain, karena kajian terdahulu lebih menyoroti dimensi tata kelola pondok pesantren secara parsial, seperti contoh riset yang dilakukan oleh Sulistyorini (2009), yang menyatakan bahwa manakala organisasi tidak menerapkan

nilai-nilai tata kelola modern, maka organisasi tersebut akan mengalami kemunduran, kehancuran atau kepunahan. Tetapi yang terjadi pada pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum malah sebaliknya. Pondok pesantren semakin tinggi mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Peneliti melihat, disini terdapat *gap* yang cukup jelas antara teori tata kelola modern dengan tata kelola yang ada di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum yang menekankan pada nilai-nilai kearifan lokal dan profetik yang berpijak pada 4 (empat) nilai, seperti *sidiq, amanah, tabligh* dan *fatonah* yang ditransformasikan dengan nilai-nilai kearifan lokal *pangesto*.

Berdasarkan kesenjangan teoritis atau *theoretical problems* yang menyatakan bahwa tata kelola yang baik harus menngedepankan prinsip-prinsip yang baku seperti transparasi, akuntabilitas, partisipasi, konsensus dan responsibilitas, ternyata di lapangan prinsip-prinsip yang digunakan dengan menggunakan pendekatan kepemimpinan profetik dan kearifan lokal yang berbeda jauh dengan prinsip-prinsip tata kelola modern, namun tetap memiliki dampak eksistensial bagi pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum, dan adanya kesenjangan normatif atau *normative problems* pada penerapan prinsip *pangesto* yang di dalamnya menyangkut prinsip *sidiq, amanah, tabligh* dan *fatonah* yang telah dioperasionalkan dalam kehidupan sehari-hari warga pesantren yang mungkin berbeda dengan prinsip tata kelola modern pada umumnya, sehingga hal ini menjadi fenomena normatif yang menjadi kesenjangan normatif dalam kajian ini. Sedangkan *empirical problems* dalam kajian ini adalah fokus pada elaborasi dimensi kepemimpinan profetik dan kearifan lokal menjadi tata kelola baru sebagai alternatif kebijakan dalam tata kelola pesantren yang masih belum dikaji oleh peneliti lain.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun jenisnya adalah jenis fenomenologis. Kajian fenomenologis adalah kajian untuk mendeskripsikan pemaknaan umum dari sejumlah

individu terhadap berbagai pengalaman hidup yang terkait dengan konsep atau fenomena (Creswell, 2015). Kata *"fenomenologi"* terdiri dari dua kata yakni fenomena dan logos. Fenomena berasal bahasa Yunani *"phainomai"* (Kuswarno,2009), ada juga yang menyebutnya dengan kata *phaenesthai* (Harbiansyah, 2008) berarti "menampak" atau "yang menampak". Fenomena adalah gejala atau sesuatu yang nampak. "Logos" berarti ilmu. Jadi fenomenologi adalah ilmu yang mempelajari fenomena (sesuatu yang nampak). Secara lebih luas Creswell (2015) mendefinisikan fenomenologi sebagai studi untuk mendeskripsikan pemaknaan umum dari sejumlah individu terhadap berbagai pengalaman hidup mereka terkait dengan fenomena. Para fenomenolog memfokuskan untuk mendeskripsikan apa yang sama/ umum dari partisipan ketika mereka mengalami fenomena (Creswell, 2015).

Fenomenologi pada awalnya merupakan kajian filsafat dan sosiologi yang kemudian dikembangkan menjadi metode kajian dalam berbagai ilmu sosial sebagai salah satu tipologi kajian kualitatif dalam payung paradigma interpretatif (Harbiansyah, 2008). Terdapat perbedaan pendapat tentang siapa peletak dasar fenomenologi sebagai sebuah ilmu. Namun pada umumnya dunia akademik menyatakan bahwa peletak dasar fenomenologi adalah Edmund Husserl. Pemikiran Husserl diilhami oleh rasionalisme Rene Descartes dan Immanuel Kant serta psikologisme deskriptif Franz Brentano, gurunya (Adian, 2010). Barangkali inilah yang menjadi perdebatan tentang siapa tokoh peletak dasar fenomenologi tersebut karena Husserl banyak menggunakan pemikiran pendahulu dan gurunya dalam mengembangkan fenomenologi.

Meski pada awalnya merupakan kajian filsafat, namun fenomenologi berbeda dengan filsafat pada umumnya. Menurut Sudiarja dalam pengantar buku Fenomenologi Agama Dhavamony (1995) menyatakan bahwa fenomenologi memperoleh pamor yang cepat dan luas dalam

kancah keilmuan adalah disebabkan karena fenomenologi tidak mengajukan sistem pemikiran yang eksklusif sebagaimana aliran-aliran filsafat yang berkembang sebelumnya, yang menjadi isme-isme besar, melainkan lebih sebagai metode saja. Karena itu fenomenologi dapat digunakan dalam berbagai lapangan seperti antropologi, sosiologi, psikologi dan studi agama. Faktor lain yang menyebabkan cepatnya fenomenologi berkembang pesat adalah karena fenomenologi tidak dimaksudkan untuk mencari benar-salah terhadap objek yang tengah diteliti sebagaimana fenomenologi. Dhavamory (1995) menyatakan bahwa fenomenologi agama tidak bermaksud meperbandingkan agama-agama melainkan menarik fakta dan fenomena yang sama yang dijumpainya dalam agama-agama.

Fenomena yang dimaksud dalam studi fenomenologi adalah sesuatu yang memanifestasikan dirinya dalam diri subjek. Tidak ada sesuatu yang memanifestasi pada dirinya subyek melainkan yang dialaminya melalui sesuatu yang termanifestasi dalam pengalaman. Dengan memfokuskan pada yang termanifestasikan dalam pengalaman, maka esensi dapat diperoleh dengan obyektif (Adian, 2010). Kajian terhadap hal-hal di luar yang termanifestasi tidak diperlukan karena berlawanan dengan hakikat studi fenomenologi itu sendiri.

Fenomenologi bertujuan untuk mengetahui sesuatu dari subyektifitas pelakunya secara langsung, dengan menunda terlebih dahulu proses penyimpulan terhadap fenomena (Kuswarno, 2009). Van Manen (1990) sebagaimana dikutip Creswell (2015) merumuskan tujuan fenomenologi adalah untuk mereduksi pengalaman individu pada fenomena menjadi deskripsi tentang esensi atau intisari universal (pemahaman dari sifat yang khas dari sesuatu). Makna menjadi salah satu hal penting dalam studi ini. Karena itu konsep utama dalam fenomenologi adalah makna yang muncul dari pengalaman dan kesadaran subyek yang diteliti.

Agar memperoleh data-data tentang pengalaman subyek secara alamiah, maka peneliti fenomenologi harus melakukan *"epoche"* atau pengurungan, dengan meninggalkan terlebih dahulu asumsi pribadinya, sehingga ia bisa benar-benar memperoleh esensi dari pengalaman masyarakat. Peneliti harus memastikan bahwa pernyataan para partisipan disajikan dengan jernih pada saat melakukan analisis data kajiannya (Creswell, 2015). Dengan kata lain *"epoche"* adalah tidak bersuara, tidak berkomentar sesuai selera peneliti terhadap fenomena dan bebas dari prasangka.

Ada dua macam pendekatan dalam studi fenomenologi yakni pendekatan *empiris-transendental* dan *hermeneutik*. Fenomenologi empiris transendental lebih fokus pada pendeskripsian pengalaman partisipan, sedangkan fenomenologi hermeneutik focus pada pendeskripsian sekaligus penafsiran pengalaman atau teks kehidupan (Creswell, 2015). Upaya menggali pengalaman dari subjek secara lebih mendalam menjadi sangat penting dalam pendekatan fenomenologi hermeneutika untuk mendapatkan makna yang lebih dalam. Makna dalam studi fenomenologi merupakan isi penting yang muncul dari kesadaran subjek. Dalam kajian ini peneliti mengkaji lebih dalam makna di balik tindakan sosial yang dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember dalam merespon realitas eksternal.

Peneliti memilih tipe *fenomenologi hermeneutik* dalam melakukan kajian ini. Oleh karena itu kajian ini berusaha mengungkap pengalaman pimpinan Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember terkait dengan pemahaman, pengelolaan dan pengembangan Tata Kelola Pondok Pesantren. Sesuai dengan prinsip *epoche* dalam kajian fenomenologi, maka terhadap fenomena yang ada pada partisipan, peneliti tidak memberikan penilaian atau kesimpulan terhadap fenomena yang ada

untuk menjaga objektivitas dan sifat keaslian apa yang ada di balik fenomena.

Secara lebih terperinci, Creswell (2015) menguraikan ciri utama studi fenomenologi berdasarkan pemikiran Moustakas dan Van Manen sebagai berikut:

a. Fenomenologi menekankan pada fenomena yang hendak dieksplorasi berdasarkan sudut pandang konsep atau ide tunggal.
b. Eksplorasi fenomena pada kelompok individu yang semuanya benar-benar telah mengalami fenomena tersebut dari kelompok yang mungkin beragam dalam ukurannya dari 3 hingga 15 individu.
c. Pembahasan filosofis tentang ide dasar yang dilibatkan studi fenomenologi. Dalam hal ini peneliti melakukan penelusuran terhadap pengalaman hidup dari individu dari fenomena tersebut.
d. Dalam mendeskripsikan pengalaman dari para partisipan, sebagian peneliti mengurung dirinya di luar studi tersebut untuk mengidentifikasi pengalaman pribadinya dengan fenomena tersebut. Namun sebagian lainnya menyingkirkannya pengalaman pribadinya.
e. Prosedur pengumpulan data secara khas melibatkan wawancara dengan dukungan data dari sumber lain dari pengamatan dan dokumen.
f. Analisis data mengikuti prosedur dari satuan analisis yang sempit (misalnya pernyataan penting) menuju satuan yang lebih luas (misalnya satuan makna).
g. Diakhiri dengan deskripsi yang membahas esensi dari pengalaman individu tentang “apa” yang mereka alami dan “bagaimana” mereka mengalaminya.

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember yang masih menggunakan tata kelola pesantren salafiyah atau

tradisional. Sehingga, struktur kepengurusan pesantren masih belum menggunakan menggunakan struktur yang modern, dan secara spesifik pertimbangan pemilihan lokasi penelitian tersebut antara lain: *Pertama,* pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum memiliki akar prinsip *pangesto* yang lebih kuat dalam tata kelola pesantrennya, dibandingkan dengan pesantren salafiyah lainnya, seperti pondok pesantren salafiyah Al Waffa Tempurejo, karena karakteristik masyarakatnya di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum mayoritas bersuku Madura. Sedangkan di pondok pesantren salafiyah Al Waffa Tempurejo lebih masih campuran antara masyarakat suku Madura dan suku Jawa. *Kedua*, tradisi kepesantrenan dari awal berdirinya masih terus dijaga, salah satunya penentuan pengasuh didasarkan pada kapasitas ke-kiai-an, bukan pada latar belakang keturunan, seperti yang terjadi pada pesantren salafiyah Al Waffa Tempurejo dan pesantren salafiyah pada umumnya

Mengenai data dan sumber data, terdapat dua macam data dalam penelitian ini yakni data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber primer atau sumber pertama (Suryabrata, 2013). Data primer peneliti peroleh dari sumber data informan melalui teknik wawancara mendalam semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur menjadi teknik yang cukup tepat dalam penelitian fenomenologi karena wawancara jenis ini memungkinkan peneliti dan partisipan dapat terlibat dalam dialog dan pertanyaan yang disusun sebelumnya dapat dimodifikasi menurut respon informan (Smith, 2009). Melalui wawancara mendalam maka hakikat dari fenomena yang diteliti dapat digambarkan melalui subyektifitas (orang yang mengalami fenomena) secara langsung (Kuswarno, 2009). Peneliti dalam hal ini mewawancarai Pengurus Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember yang ditetapkan sebagai informan dengan mempersiapkan

daftar pertanyaan namun fleksibel dalam pelaksanaannya, mengalir sesuai respon informan.

Bentuk dari data primer dalam penelitian ini adalah pernyataan pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember yang berkaitan dengan permasalahan penelitian seperti pernyataan tentang Tata Kelola Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember, penerapan nilai kepemimpinan profetik dalam Tata Kelola Pondok Pesantren.

Adapun data sekunder adalah data yang digunakan sebagai penunjang data primer. Data sekunder dalam penelitian ini antara lain adalah data tentang keadaan atau gambaran umum pesantren dan deskripsi pelaksanaan pembelajaran di pesantren. Data-data tersebut peneliti peroleh dengan teknik observasi. Termasuk data sekunder dalam penelitian ini adalah data tentang sejarah berdirinya pesantren, visi dan misi serta kurikulum yang digunakan. Data sekunder ini peneliti peroleh melalui teknik studi dokumentasi.

Informan dalam penelitian ini adalah Pemimpin dan Pengurus Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember yang telah mengalami fenomena yang telah ditetapkan. Mengenai berapa besarnya jumlah informan dalam penelitian fenomenologi, tidak ada patokan yang baku (Smith, 2009). Karena penelitian ini mengkaji tentang Tata Kelola Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember, sehingga peneliti pilih sebagai informan penelitian yaitu:

Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember, dengan alasan data dan informasi yang sampaikan oleh pengasuh terkait dengan fokus kajian penelitian ini diharapkan lebih luas dan lebih valid. Ketua Yayasan Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa

Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember, dengan alasan ketika peneliti mewawancarai ketua yayasan maka besar kemungkinan menjadi informasi penyeimbang dari informasi yang sudah disampaikan oleh pengasuh.

Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember, dengan alasan bendahara yayasan merupakan orang yang diserahi tanggung jawab oleh pondok pesantren untuk mengelola keuangan pondok pesantren dan lebih banyak tahu tentang keuangan pondok pesantren.

Keluarga Dekat Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember, dipilihnya keluarga dekat pesantren menjadi informan dari penelitian ini adalah untuk menjadikan informasi keluarga dekat pondok pesantren sebagai informasi penguat dari informasi yang lain.

Beberapa Santri putera dan puteri Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember, dipilihnya santri menjadi informan dari penelitian ini untuk membuat informasi penyeimbang dari beberapa informasi di atas. Beberapa orang tua santri dan alumni Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember, dipilihnya orang tua santri dan alumni menjadi informan dengan tujuan agar informasi yang diperoleh peneliti menjadi lebih obyektif.

Peneliti menetapkan empat komponen pengelola Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember dan dua *stakeholder* lainnya untuk dijadikan informan didasarkan pada pendapat Dukes sebagaimana dikutip Creswell (2015) yang menyatakan bahwa untuk penelitian fenomenologi disarankan untuk mengambil 3 hingga 10, dan Creswell menyarankan antara 3 hingga 15. Lebih lanjut Smith (2009) menjelaskan bahwa

hasil penelitian fenomenologi yang telah dipublikasikan umumnya menggunakan 1 sampai 15 responden atau informan.

Penetapan informan dilakukan dengan memilih informan yang homogen dengan maksud dan tujuan untuk mendapatkan informan yang benar-benar telah mengalami fenomena yang dikaji dalam penelitian ini. Diharapkan dengan informan yang homogen tersebut bisa menghasilkan data yang lebih *natural* dan *valid.*

Adapun analisis data dalam penelitian ini menggunakan model *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) dengan tahapan langkah analisis sebagai berikut: *1. Reading and re-reading; 2. Initial noting; 3. Developing emergent themes; 4. Searching for connections across emergent themes; 5. Moving the next cases; 6. Looking for patterns in cross cases* (Smith, 2009). Masing-masing tahap analisis diuraikan sebagai berikut:

1. ***Reading and re-reading***

   Dengan membaca secara berulang-ulang terhadap transkrip hasil wawancara, peneliti mampu menghayati isi data yang asli sehingga menambah keyakinan peneliti bahwa data tersebut benar-benar data yang tepat. Aktivitas dalam langkah awal ini setelah membaca berulang adalah memindahkannya ke dalam transkrip dalam bentuk tulisan. (Hajaroh, 2009)

   Kegiatan analisis tahap awal ini, peneliti membaca berulang-ulang terhadap transkrip wawancara dengan Pengasuh dan Pengurus Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember. Melalui tahapan ini peneliti berusaha menghayati setiap pernyataan Pengasuh dan Pengurus Pondok Pesantren dalam transkrip tentang fenomena Tata Kelola dan penerapan nilai kepemimpinan profetik, pengembangan pemikiran pendidikannya, dan perilakunya dalam merespon realitas eksternal. Melalui langkah awal ini peneliti

memperoleh keyakinan dan kemantapan bahwa fenomena yang diteliti benar-benar ada dalam diri pimpinan pesantren.

2. ***Initial noting***

Setelah pemindahan data ke dalam transkrip selesai, selanjutnya peneliti memulai langkah pengujian terhadap isi transkrip baik dari sisi kalimat maupun bahasa yang digunakan informan. Analisis pada tahap ini lebih bersifat eksploratif dengan membuat catatan dan komentar umum terhadap hal-hal yang menarik dari pernyataan informan dalam transkrip (Hajaroh, 2010).

Kegiatan peneliti pada tahap analisis awal ini adalah memberikan catatan awal yang bersifat umum, namun komprehensif terhadap pernyataan Pengasuh dan Pengurus Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember setelah membaca transkrip wawancara secara berulang-ulang. Pernyataan Pengasuh Pondok Pesantren yang dicatat adalah pernyataan yang menarik terkait fenomena yang diteliti. Terhadap pernyataan pimpinan pesantren dalam transkrip, peneliti memberikan komentar eksploratori untuk memperoleh deskripsi inti tentang fenomena Tata Kelola pondok pesantren yang dilakukan oleh pengasuh dan pengurus Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember, pengembangan pemikiran pendidikan dan perilakunya dalam merespon realitas eksternal.

Langkah selanjutnya setelah peneliti memberikan komentar eksploratori adalah melakukan dekontekstualisasi terhadap transkrip lalu memberikan penilaian secara alamiah dari pernyataan pengalaman Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono

Kabupaten Jember, untuk menekankan pentingnya konteks dalam wawancara sebagai keseluruhan yang saling berhubungan antara pengalaman satu dengan pengalaman lain.

3. ***Developing Emergent Themes***

Langkah analisis pada tahap ini adalah mengembangkan kemunculan tema- tema. Kemunculan tema-tema didasarkan pada catatan eksploratif atau catatan awal yang kondisinya masih belum rapi. Oleh karena itu untuk merapikan munculnya tema-tema tersebut dibuatlah mapping untuk memperoleh kesalinghubungan tema. Untuk menghasilkan kemunculan tema yang lebih komprehensif, sangat boleh jadi peneliti membuka kembali transkrip yang masih mentah lalu mengorganisasikan untuk memperkuat tema-tema yang telah muncul (Hajaroh, 2010).

Tema yang muncul terkait dengan pemahaman Pengasuh Pondok Pesantren tentang Tata kelola dan penerapan nilai kepemimpinan profetik dan pengembangan pemikiran pendidikan sangat banyak jumlahnya dan beragam bahkan ada tema yang sama. Keseluruhan tema yang muncul dicatat dalam lembar khusus di luar transkrip. Tema yang muncul dihasilkan dari pembacaan transkrip wawancara secara berulang-ulang.

4. ***Searching for connections a cross emergent themes***

Setelah tema-tema yang muncul diorganisasikan, maka langkah selanjutnya adalah mencari hubungan antar tema dari keseluruhan tema yang ada. Teknik yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antar tema adalah dengan membuat grafik atau mapping. Tema-tema yang tidak mempunyai hubungan selanjutnya bisa disingkirkan atau dibuang (Hajaroh, 2010).

Di antara tema-tema yang telah ditetapkan untuk menganalisis data Tema-tema yang sama dan paling banyak muncul serta

memiliki kesesuaian antar tema di antara pernyataan Pengurus Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember ditetapkan sebagai tema yang diangkat untuk analisis data penelitian.

Adapun tentang pemahaman pimpinan Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember terkait dengan tata kelola pondok pesantren dalam perspektif kepemimpinan profetik adalah:

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi pimpinan Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember menerapkan tata kelola dengan perspektif kepemimpinan profetik.
b. Tipologi pemahaman pimpinan pesantren Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember terhadap tata kelola dan kepemimpinan profetik.
c. Jaringan para asatidz dan keluarga pesantren dalam mengembangkan pemahaman tentang tata kelola dan kepemimpinan profetik.

Tema-tema yang berkaitan dengan data tentang fenomena implikasi pemahaman pimpinan dan para ustadz dan keluarga Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember terhadap pengembangan pemikiran tata kelola pondok pesantren dalam perspektif kepemimpinan profetik meliputi tema tentang:

a. Implikasi terhadap pengembangan tipologi pemikiran tata kelola pondok pesantren.
b. Implikasi terhadap pengembangan proses kepemimpinan profetik.

Adapun tema-tema yang berkaitan dengan tindakan pimpinan Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember dalam merespon realitas eksternal meliputi tema-tema tentang:

a. Alasan memilih pesantren sebagai lembaga sosial kemasyarakatan dan pendidikan.
b. Makna tindakan pimpinan Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember dalam merespon realitas eksternal.

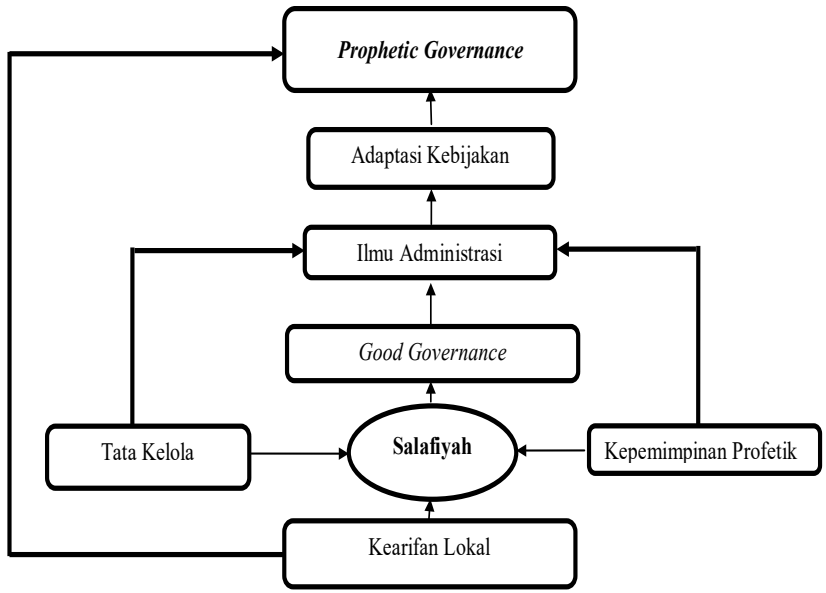
5. *Moving the next cases*

Pada tahap kelima ini intinya adalah menyelesaikan dan menulis hasil analisis sebagaimana urutan kerja pada langkah pertama hingga ke-empat. Jika hal ini sudah dilakukan, maka peneliti melanjutkan pada kasus berikutnya dalam setiap kasus atau setiap informan. Hal ini diperlakukan secara sama terhadap setiap kasus atau setiap informan dari transkrip wawancara (Hajaroh, 2010).

6. *Looking for patterns a cross cases*

Pada tahap akhir ini, peneliti mencari pola yang dari setiap kasus atau setiap informan, kemudian mencari hubungan antar tema pada tiap kasus untuk menggambarkan inti dari fenomena (Hajaroh, 2010). Melalui langkah analisis keenam ini peneliti membuat deskripsi akhir tentang pemahaman pimpinan pondok pesantren Salafiyah tentang tata kelola pondok pesantren salafiyah dalam perspektif kepemimpinan profetik, implikasi pemahaman tentang tata kelola pondok pesantren salafiyah dalam perspektif kepemimpinan profetik terhadap pengembangan dan kemajuan pondok pesantren salafiyah serta makna tindakan pimpinan pesantren secara lebih utuh.

Agar lebih memudahkan pembaca, buku ini disusun dengan sistematika dan alur berpikir sebagai berikut:



Berdasarkan bagan di atas, dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa dalam kajian ini dalam melakukan analisis terhadap tata kelola di pondok pesantren salafiyah menggunakan pendekatan kepemimpinan profetik atau transformatif, dan nilai-nilai kearifan lokal untuk mengkontruksi tata kelola alternatif yang baik serta selaras dengan kebutuhan pesantren dan masyarakat yang nantinya berkontribusi bagi pengembangan ilmu administrasi melalui pendekatan *prophetic governance.*

BAB II

BEBERAPA KONSEP ADMINISTRASI, TATA KELOLA PONDOK PESANTREN, DAN KEPEMIMPINAN PROFETIK

Dalam kajian ini, konsepsi dasar/landasan teori yang digunakan meliputi: Administrasi publik, organisasi, pondok pesantren; tata kelola pondok pesantren, teori kepemimpinan, dan teori kepemimpinan profetik, sebagaimana ulasan berikut.

A. Administrasi Publik

Administrasi publik sangat erat kaitannya dengan kebijakan. Bidang kajian kebijakan sangat penting bagi administrasi publik dalam perkembangannya. Administrasi publik mengalami perubahan cara pandang yang mencakup fokus dan lokus. Frederickson (1996) menjelaskan bahwa "administrasi publik merupakan sebuah profesi dan bidang studi". Namun, seringkali administrator publik terlalu fokus pada profesi, sehingga tidak berlatih mempelajari peran mereka dalam masyarakat. Hendaknya peran administrator publik mendorong dan melibatkan warganya dalam pemerintahan.

Fokus administrasi publik adalah metode dasar yang digunakan untuk memecahkan suatu persoalan, sedangkan lokus mencakup tempat di mana metode tersebut digunakan. Henry (1949) mengungkapkan dalam paradigma ketiga administrasi negara sebagai ilmu politik. Dalam paradigma ini muncul kritik kritik yang menyatakan politik tidak mungkin dapat dipisah dengan administrasi. Dalam konteks ini, administrasi negara bukannya *"value free"* atau dapat berlaku di mana saja, tetapi justru selalu dipengaruhi oleh nilai-nilai tertentu. Pada fase ini terjadi pertentangan antara anggapan mengenai *"value-free administration"* dengan anggapan *"value-laden politics"*. Akibatnya, muncul paradigma baru yang menganggap administrasi publik sebagai ilmu politik, dengan birokrasi pemerintahan sebagai lokusnya, sedang fokusnya menjadi kabur.

Jauh sebelumnya, Hobbes (1587) memberikan landasan bahwa "setiap interaksi selalu diawali atau diakhiri dengan kontrak sosial". Pada bukunya yang berjudul *Leviathan*, Hobbes menyebut tentang teori kontrak sosial dan prinsip bahwa masyarakat dan pemerintahan yang menyebabkan berdirinya kontrak sosial sehubungan dengan fungsi politik dan pernyataan mengenai negara dan warga negaralah yang membentuk negara tersebut. Teori kontrak sosial yang dikemukakan Hobbes didasarkan pada hubungan yang jelas antara negara dan masyarakat, yang negara ditempatkan sebagai kekuatan yang lebih tinggi dalam kontrak sosial dibandingkan dengan masyarakat. Hobbes juga mengungkapkan bahwa kekuasaan kedaulatan absolut atau yang mendekati kedaulatan absolut memiliki kedudukan yang lebih tinggi dalam kekuatan politik dan hak-hak dalam kontrak sosial. Namun, selama kekuasaan tersebut mampu menjaga masyarakat dalam keadaan tertib, sebagian besar masyarakat harus mengikuti kekuasaan tersebut secara penuh dan *good will*.

Terkait dengan administrasi dan politik, Madani (2011) menjelaskan bahwa administrasi publik sebagai satu bidang studi yang berkaitan

dengan sarana untuk melaksanakan nilai-nilai atau keputusan politik. Fokus dari administrasi negara tidak lepas dari politik, sedangkan lokusnya adalah pilihan-pilihan untuk melayani kepentingan publik akan barang dan jasa yang harus diberikan oleh sejumlah institusi yang kompleks. Keban (2004) dalam paradigma kelima menegaskan bahwa dalam pemerintahan "fokus administrasi publik adalah teori institusi, teori tata kelola dan kebijakan publik, sedangkan lokusnya adalah masalah-masalah dan kepentingan-kepentingan publik".

Berdasarkan pendapat di atas, muncul paradigma baru yang dijelaskan Keban (2004) bahwa administrasi publik sebagai ilmu politik. Hal tersebut diperkuat Rosenbloom yang disitir oleh Denhardt dan Grubbs (1999) yang mengemukakan bahwa pendekatan secara politik kepada administrasi publik, berkaitan dengan fungsi legislatif dalam pemerintahan yang lebih memfokuskan pada penjaminan perlindungan konstitusi. Hal ini selaras dengan yang diungkapkan Denhardt dan Denhardt (2003) bahwa administrasi negara mengalami pergeseran dari *old public administration* (OPA), *new public management* (NPM), *new public service* (NPS) yang dapat dilihat dalam penjelasan berikut.

Perdebatan tentang paradigma administrasi publik muncul sejak lahirnya ilmu administrasi publik itu sendiri, yang diawali oleh karya Woodrow Wilson *"The Study of Administration"* pada 1887. Selanjutnya, ketiga paradigma tersebut digambarkan secara lebih detail oleh Denhardt and Denhardt (2003). Ia mengawali pembahasan dengan memaparkan sembilan pandangan pokok pendekatan Old Public Administration (OPA), yaitu:

> *"(1) The focus of government is on the direct of services through existing or through newly authorized agencies of government; (2) Public policy and administration is concerned with designing and implementing policies focused on single, politically defined objective; (3) Public administrators play a limited role in policy making and government; rather they are charged with the implementation of public policies; (4) The delivery of services*

should be carried out by administrators accountable to elected officials and given limited discretion in their work; (5) Administrators are responsible to democratically elected political leaders; (6) Public programs are best administered through hierarchical organizations, with managers largely exerting control from the top of organization; (7) The primary values of public organizations are efficiency and rationality; (8) Public organization operate most efficiently as closed systems; thus citizen involvement is limited; (9) The role of the public administrator is largely defined as Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting." (Denhardt and Denhardt, 2003)

Perkembangan suatu ilmu dapat diketahui dari perubahan paradigmanya. Kuhn (1962) melalui karyanya yang berjudul "Peran Paradigma dalam Revolusi Sains *(The structure of Scientific Revolutions)".* Menerangkan bahwa paradigma merupakan suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar atau cara memecahkan suatu masalah yang dianut suatu masyarakat ilmiah pada suatu masa tertentu. Menurut Atmosudirdjo (2003), mengikuti jejak Ludwig Von Bertalanffy yang dianggap sebagai pihak yang menggunakan konsep "paradigma" yang diartikan sebagai "sudut pandang utama" untuk pertama kalinya. Robert T Golembiewski dan Kencana Syafiie (1999) mengatakan paradigma adalah standar dari sebuah disiplin ilmu yang melihat dari fokus dan lokusnya. Fokus membahas tentang apa kajiannya atau bagaimana memecahkan masalah. Adapun lokus membahas di mana lokasi penerapan suatu ilmu pengetahuan.

Perkembangan ilmu administrasi publik memiliki sejumlah paradigma yang dideskripsikan dengan adanya perubahan dan perbedaan dalam teori, tujuan dan metodologi atau dalam bangunan epistemologi serta nilai yang mendasari. Perkembangan paradigma administrasi negara khususnya dari Nicholas Henry (1988) dan Frederickson (1984) dikenal sebagai sarjana administrasi publik. Di Indonesia karya tulis administrasi publik yang tampak antara lain

milik Ali Mufiz (1984), Irfan Islamy (1984), Miftah Thoha (1984) dan Adam Indrawijaya (1985).

Henry (1988) mengatakan ada lima paradigma administrasi publik. *Pertama,* prinsip-prinsip administrasi negara (1900-1926), lokus dari administrasi negara bukan yang menjadi masalah paradigma ini. Fokus paradigma yaitu "prinsip-prinsip administrasi" dipandang dapat berlaku menyeluruh pada setiap bentuk organisasi dan lingkungan sosial budaya. Tahun 1927-1937 administrasi memiliki prinsip yang jelas yakni administrasi negara dapat diterapkan di negara mana saja walaupun berbeda kebudayaan, lingkungan, visi dan lainnya. Pada tahap ini administrasi negara mencapai puncak reputasinya. Beberapa karya yang menonjol pada fase paradigma ini antara lain adalah, Creative Experience oleh Mary Parker Follet (1930), Willoughby: Principles of public Administration (1927), Industrial and General Management oleh Hendri Fayol (1930), F.W. Taylor principle of Scientific Management (1911), dan Principle of Organization oleh James D. Mooney dan Alan C Reiley (1939). Akhir dari fase ini terjadi pada tahun 103, saat itu Luther H Gulick dan Lyndall UrWick mengemukakan dalam karyanya "Paper on the Science of Administration. Dengan demikian terkait dengan kajian yang akan dilakukan oleh peneliti tentunya sangatlah terkait karena pondok pesantren merupakan organisasi yang di dalam juga terdapat kehidupan sosial budaya.

Pendapat Gulick dan Urwick di atas memandang prinsip adalah hal yang sangat penting bagi administrasi sebagai suatu ilmu. Posisi di mana prinsip itu akan diterapkan adalah hal yang tidak begitu penting. Fokus yang mempunyai peranan penting dibandingkan lokus. Prinsip administrasi yang terkenal dari Gulick dan Urwick POSDCORB (*Planning, Organization, Staffing, Directing, Reporting, Budgeting*).

Kedua, yaitu paradigma dikotomi antara politik dan administrasi (1900-1926). Fokus dari ilmu administrasi negara terbatas pada masalah-masalah organisasi, kepegawaian, dan penyusunan anggaran dalam

birokrasi dan pemerintah. Masalah-masalah pemerintah, politik, dan kebijaksanaan merupakan substansi ilmu politik. Lokus paradigma ini mempersalahkan di mana seharusnya administrasi negara ini berada. Terdapat perbedaan antara administrasi dan politik negara.

Ketiga, yaitu administrasi negara sebagai ilmu politik (1950-1970). Singkatnya fase paradigma ini adalah usaha menetapkan kembali hubungan konseptual antara administrasi negara dan ilmu politik. Konsekuensinya adalah keharusan untuk merumuskan bidang ini paling sedikit dalam hubungannya dengan fokus keahliannya yang esensial. Menurut Umar (2004: 5), dalam fase ini administrasi negara telah berkembang sebagai bagian dari ilmu politik. Pada fase ini, ada dua perkembangan baru yang harus diperhatikan, yaitu, timbulnya pegunungan studi kasus sebagai suatu sarana yang bersifat epistemologi, selain itu timbulnya studi perbandingan dan pembangunan administrasi sebagai salah satu bagian dari ilmu administrasi.

Pada fase ini Dwight Waldo tidak setuju dengan pendapat administrasi bukan bagian dari ilmu politik. Berdasarkan laporan komisi ilmu politik sebagai suatu disiplin dari APSA (American Political Science Association (1962), dijelaskan bahwa sarjana-sarjana ilmu politik tidak lagi mengidentifikasi dirinya dengan administrasi negara dengan bersikap tidak memperdulikan dan memusuhi, administrasi negara merasa tidak senang dan dianggap sebagai warga kelas dua.

Keempat, yaitu administrasi negara sebagai ilmu administrasi (1954-1970), menerangkan bahwa administrasi negara telah mengalami perkembangan dengan identitasnya sebagai ilmu administrasi. Perkembangan ini diawali dengan keengganan mengakui ilmu administrasi seperti ilmu politik. Pada fase ini ilmu administrasi hanya memberikan fokus, tetapi tidak pada lokusnya. Usaha pengembangan, terutama diperoleh dari pengaruh fakultas administrasi perusahaan (school of business administration) memproses dan mencari alternatif paradigma ilmu administrasi. Tahun 1956 terbitlah jurnal sebagai

sarana menyuarakan pendapat dan konsepsi-konsepsi dari paradigma ini dengan nama Administrative Science Quarterly.

Kelima, yaitu administrasi negara sebagai ilmu administrasi negara yang terjadi setelah tahun 1970. Administrasi negara telah menjadi ilmu administrasi negara dengan masuknya ilmu kebijakan (policy science), teori organisasi, dan ekonomi politik. bidang kajiannya pun telah menunjukkan warnanya sendiri dalam waktu singkat. Bermunculan di beberapa fakultas, departemen serta akademi baru administrasi negara dan public affairs. Terbentuknya asosiasi nasional dari fakultas-fakultas tersebut *(The National Association of School of Public Affairs and Administration)* adalah salah satu trend dari pertumbuhan administrasi negara ini. Asosiasi ini punya anggota lebih dari 200 institusi tahun 1980 dan lebih dari 25.000 mahasiswa baik yang penuh ataupun yang part time terdaftar dalam program MPA *(Master of Public Administration)* pada akhir tahun 1970.

Kajian administrasi lainnya yang diutarakan Frederickson (1984: 27-30), ada enam paradigma administrasi publik. *Paradigm pertama,* yakni birokrasi klasik. Fokus pengamatan paradigma ini adalah struktur (desain) organisasi dan fungsi prinsip-prinsip manajemen. Adapun lokusnya adalah berbagai jenis, baik organisasi pemerintah maupun bisnis. Tujuan yang ingin dicapai yaitu efisiensi, efektivitas, ekonomi, dan rasionalitas. Penolak paradigma ini antara lain: Weber (1922) dengan karya *Bureaucracy*, Wilson (1887) dengan *The Study of Public Administration*, Taylor (1912) dengan *Scientific Management*, Gulick dan Urwick (1937) dengan *Papers on the Science of Administration.*

Paradigma kedua, yakni birokrasi neo-klasik. Hampir sama dengan paradigma pertama, tetapi lokus dan fokusnya berbeda. Lokus dari paradigma ini adalah "keputusan" yang dihasilkan oleh birokrasi pemerintah. Adapun fokusnya yaitu pengambilan keputusan. Hal yang menjadi perhatian khusus lebih pada penerapan ilmu perilaku, ilmu manajemen, analisis sistem, dan kajian operasi. Teori pendukung

paradigma ini antara lain Cyert And March (1963) dalam *Behavioral Theory of the Firm* dan Simon (1948) dalam *Administration Behavior*.

Paradigma ketiga, yakni tentang kelembagaan. Paradigma kelembagaan fokusnya pada pengertian "perilaku birokrasi" yang dipandang juga sebagai suatu organisasi yang kompleks. Masalah produktivitas, efektivitas dan efisiensi organisasi organisasi dikesampingkan. Dalam paradigma ini perilaku pengambilan keputusan sifatnya gradual dan incremental. Menurut Lindblom hal ini satu-satunya cara memadukan birokrasi dengan preferensi kebijakan. Kemungkinan hal itu bisa dari pejabat-pejabat politik seperti Charles Lindblom (1965), Thompson (1967) dalam *Theory, Mosher*, *Democracy and the Public Service* (1968) dan Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organization* (1962).

Paradigma keempat, yakni hubungan kemanusiaan. Kajian utama adalah keikutsertaan pada, aktualisasi diri, optimasi tingkat keputusan, pengambilan keputusan terburuk. Fokus pada dimensi-dimensi kemanusian dan aspek sosial dalam tiap jenis organisasi ataupun birokrasi. Pencetus teori yang cukup berpengaruh dalam paradigma ini adalah Rensis Likert (1967), The Human Organization: its Management and value, dan Daniel Katz serta Robert kahn (1966) dalam *The Social Psychology of Organization*, untuk pengembangan meliputi *training group dynamic* dan *organization development*.

Paradigma kelima, yakni pilihan publik. Paradigma ini tidak lepas dari politik. Opsi melayani kebutuhan publik akan barang dan jasa diberikan oleh sejumlah organisasi yang kompleks sebagai lokus paradigma ini. Tokoh paradigma pilihan publik ini antara lain Ostrom (1937), Buchanan (1962) dan Tullock (1968).

Paradigma keenam, yakni administrasi negara baru. Fokusnya meliputi usaha untuk mengorganisasikan, menggambar, mendesain, ataupun membuat organisasi berjalan kearah dengan dasar nilai kemanusian. Menurut Frederickson, karakteristik administrasi negara

baru yaitu menolak bahwa administrator dan teori administrasi bersifat netral atau bebas nilai. Nilai yang terkandung dalam paradigma ini dianggap relevan walaupun kadang bertentangan satu sama lain, misalnya, penyesuaian politik dan administrasi apa yang harus dilakukan untuk mendorong tercapai nilai-nilai tersebut.

Perspektif *new public service* mengawali pandangannya dari pengakuan atas warga negara dan posisinya yang sangat penting bagi pemerintahan demokratis. Jati diri warga negara tidak hanya dipandang sebagai semata persoalan kepentingan pribadi *(self-interest)* namun juga melibatkan nilai, kepercayaan dan kepedulian terhadap orang lain. Warga negara diposisikan sebagai pemilik pemerintahan *(owners of government)* dan mampu bertindak bersama-sama mencapai sesuatu yang lebih baik (Anggriani Alamsyah, 2016). Lebih lanjut dijelaskan bahwa: *Perspektif new public service* menghendaki peran administrator publik untuk melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas untuk melayani masyarakat. Dalam menjalankan tugas tersebut, administrator publik menyadari adanya beberapa lapisan kompleks tanggung jawab, etika, dan akuntabilitas dalam suatu sistem demokrasi.

Frederickson dalam paradigma ketiganya yang membahas tentang kelembagaan berbicara tentang dua hal yakni aturan main atau kebijakan dan yang kedua berbicara tentang siapa pengelola atau organ pelaksananya. Dalam paradigma Frederickson yang dimaksud organ pelaksanaanya tidak harus aparat negara dapat juga organisasi swasta yang mendapat wewenang dari negara untuk melaksanakan fungsi tertentu, dalam hal ini dapat berupa LSM atau lembaga pendidikan Pondok Pesantren. Karena Pondok Pesantren diberi kewenangan oleh negara untuk menjalankan fungsi tertentu yakni pengelolaan pendidikan dan pembimbingan keagamaan masyarakat secara umum. Terlebih lagi pada tahun 2019 telah terbit sebuah undang-undang yang mengatur tentang pesantren yaitu UU No. 18 tahun 2019 tentang pesantren. Pada pasal 42 UU No. 18 tahun 2019 dijelaskan

bahwa: Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah memberikan dukungan pelaksanaan fungsi dakwah Pesantren dalam bentuk kerja sama program, fasilitasi kebijakan, dan pendanaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa pemerintah pusat dan pemerintah daerah sebagai memberikan kerjasama pemberian bantuan kepada pesantren akan tetapi kewenangan tata kelola pesantren diserahkan sepenuhnya kepada pondok pesantren tersebut.

Pondok pesantren sebagai sebuah lembaga atau organisasi sosial keagamaan tentunya perlu adanya upaya peningkatan pelayanan publik atau pelayanan kepada masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan, maka perlu peneliti untuk menampilkan teori pelayanan public pada kajian teori dalam kajian ini.

B. Organisasi

Organisasi merupakan salah satu sarana untuk mencapai tujuan lembaga melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan seorang pimpinan dengan organisasi yang tercipta di lembaga yang bersangkutan. Menurut Boone dan Katz Organisasi adalah suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi mencakup 3 elemen pokok: 1). Interaksi manusia; 2). Kegiatan yang mengarah pada tujuan dan 3). Struktur organisasi itu sendiri (dalam Kuspriatni, 2009).

Organisasi merupakan unit sosial yang dengan sengaja diatur, terdiri atas dua orang atau lebih yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai sasaran atau serangkai sasaran bersama (Stephen, 2007). Perilaku Organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari

organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi dan ilmu politik. Lebih lanjut Bailey berpendapat bahwa: "organisasi adalah kumpulan sejumlah orang yang bekerja sama dalam pembagian kerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pemberian makna ini mencakup organisasi dalam perspektif yang luas. Karena itu, organisasi merupakan fakta yang hidup dan berkembang dalam kehidupan manusia baik dalam konteks keperluan individu apalagi dalam kaitannya dengan keperluan masyarakat, komunitas, dan bangsa (dalam Rifa'I, 2019).

Organisasi adalah sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Lubis dan Huseini,1987).

Organisasi adalah sistem yang saling berpengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu (Sutarto, 1985). Menurut Herbert and Gullet (dalam Herawan, 2007) pengorganisasian merupakan proses yang mana struktur suatu organisasi dibuat dan ditegakkan. Proses ini meliputi ketentuan dari kegiatan-kegiatan yang spesifik yang perlu untuk menyelesaikan semua sasaran organisasi, pengelompokan kegiatan tersebut berkaitan dengan susunan yang logis, dan tugas dari kelompok kegiatan ini bagi suatu jabatan atau orang yang bertanggung jawab. Barnard berpendapat bahwa organisasi adalah suatu sistem aktivitas kooperatif antara dua orang atau lebih.

Sedangkan menurut Mudacumura *et., al.* (2014) bahwa organisasi publik merupakan kesatuan dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Definisi teori organisasi berfungsi menjelaskan

kegiatan dan dinamika kerjasama organisasi dan memberikan tuntunan dalam pengambilan keputusan berdasarkan prediksi akibat pengambilan keputusan tersebut. Menurut Lubis dan Huseini (1987) bahwa teori organisasi adalah sekumpulan ilmu pengetahuan yang membicarakan mekanisme kerjasama dua orang atau lebih secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Teori organisasi merupakan sebuah teori untuk mempelajari kerjasama pada setiap individu. Hakikat individu dalam kelompok untuk mencapai tujuan beserta cara-cara yang ditempuh dengan menggunakan teori yang dapat menerangkan tingkah laku, terutama motivasi, individu dalam proses kerjasama.

Demikian halnya dengan pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum dibentuk dengan tujuan dan visi, rencana dan personalia dengan jelas namun tidak terdokumentasi dengan rapi. Dalam hal ini visi terbentuknya pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum adalah *Membangun Karakter dan Moral Santri Agar Menjadi Individu Yang Siap Pakai di Masyarakat*. Kegiatan yang dilakukan dengan target-target tertentu dalam waktu tertentu pula, rencana-rencana kegiatan tersebut tentu harus diprogram dan direncanakan dengan prosedur-prosedur yang jelas baik dalam jangka tahunan atau jangka panjang, sehingga tujuan pencapaiannya pun bisa diprediksi dan di planing oleh pengurus terpilih. Rencana kegiatan yang dilakukan misalnya di awal tahun merancang agenda kegiatan, perencanaan melakukan sosialisasi, agenda pengumpulan dana dari pondok pesantren, evaluasi serta pembuatan laporan akhir tahun. Walaupun rangkaian kegiatan ini dilaksanakan dengan bermodalkan kepercayaan, atau dengan kata lain dilaksanakan dengan sederhana. Hal inilah yang sangat menarik peneliti untuk melakukan kajian di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ini.

C. Governance

Kehadiran birokrasi pada tatanan pemerintahan demokratis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Semua aspek dalam tatanan kehidupan modern tidak dapat terlepas dari segenap aspek birokrasi. Oleh karena itu, seringkali kehadiran birokrasi pada tatanan kehidupan identik dengan perspektif negatif, dianggap sebagai *red tape* dan bahkan dipandang seperti *necessary evil* atau hantu yang menakutkan yang dibutuhkan untuk hadir dalam segenap aktivisme *masyarakat*.

Pemerintah sebagai organisasi tempat bernaung birokrasi memiliki ranah yang luas, seperti yang diungkapkan oleh Frederickson (1984: 13), bahwa pemerintah adalah organisasi yang memiliki cabang kekuasaan yang luas serta kewenangan yang menyebar, bukan hanya di tingkat pusat namun ke daerah- daerah, sehingga keputusan yang dibuat oleh pemerintah kadang kala ada intervensi baik dari dalam maupun dari luar pemerintahan. Oleh karena itu, penyelenggaraan pemerintahan hendaknya bersifat kolegial, konsensus, dan konsultatif.

Gambaran yang disampaikan oleh Frederickson tersebut, menunjukkan bahwa pemerintah sebagai sebuah organisasi memiliki tingkat kerumitan tersendiri dalam penyelenggaraannya. Kendati demikian, kerumitan dalam penyelenggaran pemerintahan akan dapat teratasi apabila penyelenggara pemerintahan mampu bekerja secara profesional dan bekerja secara kolegial sesuai dengan keinginan masyarakat serta melakukan konsultasi kepada pimpinan puncak dalam membuat dan melaksanakan kebijakan.

Pada dasarnya, pendekatan pemerintah dengan birokrasi ada perbedaannya. Perbedaan tersebut seperti yang terdapat pada Tabel 2.2 berikut ini.

Tabel: 2.2 Perbedaan antara Pendekatan *Governance* dengan *Bureaucracy*

No.	***Governance***	***Bureaucracy***
1.	*Steering*	*Rowing*
2.	*Empowering*	*Service*
3.	*Competition*	*Monopoly*
4.	*Mission-driven*	*Rule-driven*
5.	*Funding outcomes*	*Budgeting inputs*
6.	*Customer-driven*	*Bureaucracy-driven*
7.	*Earning*	*Spending*
8.	*Preventing*	*Curing*
9.	*Teamwork/ Participation*	*Hierarchy*
10	*Market*	*Organization*

Sumber: H George Fredrickson. The Spirit of Public Administration .p.80

Berkaitan dengan birokrasi, Putra (2001) membagi birokrasi ke dalam tiga jenis organisasi, antara lain: *pertama,* organisasi publik (birokrasi), *kedua,* organisasi privat (bisnis) dan *ketiga,* organisasi nirlaba atau juga disebut organisasi non pemerintah (NGO). Pada dasarnya ketiga jenis aktor tersebut lebih mengutamakan untuk mengembangkan kapasitas kelembagaan dan kekuasaan daripada mengembangkan kemampuan manajerial guna membangun organisasi ekonomi yang kokoh. Lebih lanjut, Putra (2001:34) menambahkan bahwa sebagian besar kekuasaan berada di tangan pemerintah melalui tiga bentuk. *Pertama, government expenditure* sebagai alat kuasa. *Kedua,* melalui pembuatan kebijakan yang bersifat positif dalam bentuk pemberian fasilitas khusus, seperti proteksi, monopoli hingga pemberian lisensi. *Ketiga,* melalui kebijakan yang bersifat "negatif", yaitu berupa peraturan yang membatasi ruang gerak pelaku usaha. Jadi dalam hal ini kekuatan adalah paradigma pendekatannya

sedangkan pada sisi lain, organisasi nirlaba tidak berkembang seperti yang dialami oleh organisasi bisnis. Kondisi ini lebih jauh disebabkan oleh kungkungan kebijakan pemerintah yang melarang untuk bersikap kritis terhadap organisasi publik (birokrasi) dan privat. Akibatnya, mekanisme korektif yang melekat pada organisasi ini tidak terwujud. Disamping itu, pertumbuhan organisasi nirlaba juga tidak mendapatkan insentif khusus dari pemerintah, sehingga dalam berbagai kegiatan dibiayai oleh dana internasional yang cenderung beroposisi terhadap pemerintah.

Lebih lanjut Putra (2001) menjelaskan bahwa banyaknya peraturan yang mengikat aktivitas organisasi publik secara optimal seringkali membuat organisasi publik menerima hujatan dan kritik tajam dari berbagai kalangan. Hal ini jelas telah membuktikan bahwa terjadinya krisis yang dialami Indonesia sebagai kekeliruan yang dibuat oleh organisasi publik sehingga hal ini mencerminkan kondisi kekinian organisasi publik yang tidak mencirikan sebuah organisasi publik yang ideal.

Menurut Putra (2001), pada dasarnya birokrasi ini hakikatnya adalah salah satu perangkat yang fungsinya untuk memudahkan pelayanan publik. Akan tetapi fakta yang berbicara adalah birokrasi selalu hanya sebatas propaganda yang bersifat melayani, memudahkan hubungan antar warga dan hubungan warga dengan negara. Ironisnya, birokrasi ini telah menjadi alat kontrol negara sehingga di dalam konteks administrasi publik birokrasi adalah sebagai proses atau sistem yang diciptakan secara rasional untuk menjamin mekanisme dan sistem kerja yang teratur, pasti, dan mudah dikendalikan. Birokrasi dimaknai sebagai sistem administrasi dan pelaksanaan tugas keseharian yang terstruktur, hierarkis yang jelas dilakukan dengan aturan tertulis (*written procedure*), dilakukan oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lainnya dan oleh orang-orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian di bidangnya. Dalam

dunia pemerintahan, birokrasi adalah institusi pemerintahan yang melaksanakan tugas negara, atau secara operasional birokrasi mampu efektif dan efisien, rasional, impersonal, professional yang didasarkan pada prinsip meritokrasi dan yang terpenting berorientasi kepada pelayanan (Weber 1947 dalam Rahmatunnisa, 2010).

Menurut Wilson (1986:155) keluhan utama terhadap birokrasi adalah birokrasi merupakan organ yang terlalu kaku karena mereka terjebak oleh aturan yang melekat pada dirinya. Hal ini karena birokrasi pemerintahan berbeda dengan birokrasi privat atau bisnis dalam ukuran keberhasilannya.

Hal tersebut dikuatkan oleh pendapat Aberbach (1988) yang menjelaskan bahwa meskipun birokrasi menjalankan tugas negara, tetapi dalam perjalanan waktu birokrasi seringkali terpengaruh dan dipengaruhi oleh kepentingan eksternal dan politik yang jauh dari kepentingan negara. Seharusnya birokrasi pemerintahan sebagai penjaga sistem negara agar tidak goyah, karena pengaruh eksternal dan politik mengakibatkan kerusakan sistem secara jangka panjang.

Menurut Albrow (1989: 31), birokrasi yang dimaksud adalah suatu badan administratif tentang pejabat yang diangkat. Teori ini menekankan pada ciri-ciri organisasi tertentu, khususnya prosedur pengangkatannya sehingga tipe birokrasi ini menekankan pada ciri-ciri organisasional tertentu khususnya prosedur pengangkatannya sehingga tipe birokrasi ini menjadi paling rasional. Birokrasi rasional sebagai unsur pokok dunia modern jauh lebih penting dari seluruh proses sosial di mana keyakinan dalam legitimasi adalah dasar bagi hampir semua sistem otoritas. Teori ini dipahami sebagai penerapan pengetahuan ilmiah ke dalam kehidupan sehari-hari dalam berbagai aspek kehidupan, misalnya: kesehatan, pendidikan, transportasi, dan lain sebagainya.

Pada dasarnya, konsep Weber akan birokrasi sejatinya banyak diadopsi oleh negara-negara di dunia saat ini, walaupun masih banyak

pertimbangan rasional yang harus diperhatikan seiring perubahan yang terjadi dalam administrasi publik. Kebanyakan pejabat pemerintahan menggunakan kekuasaannya secara kaku sehingga mengakibatkan kesewenang-wenangan dan menganggap jabatan yang dipegang adalah miliknya. Konsep tersebut menunjukkan bahwa rakyat mempunyai ketergantungan besar terhadap pejabat dalam penyelesaian setiap persoalan dan semua pertimbangan yang dilakukan birokrasi didasarkan pertimbangan kepentingan birokrat dan bukan untuk kepentingan rakyat. Hal ini diperparah dengan kegagalan-kegagalan dalam program-program pembangunan, tidak efisiennya organisasi, terjadi kesemrawutan administrasi dan keinginan birokrat untuk mempertahankan *status quo* serta menerapkan pola otokratik dan otoriter sehingga membuat kondisi organisasi semakin parah. Hulme dikutip Hakim (2000:4) menyatakan bahwa organisasi birokrasi adalah organisasi yang lamban, membosankan, rutin, rumit prosedurnya, dan buruk adaptasinya terhadap kebutuhan yang harus mereka penuhi dan membuat frustasi yang terus-menerus dirasakan oleh anggotanya.

Birokrasi yang baik maka urusan dapat berjalan dan diselesaikan dengan baik. Namun kenyataannya banyak urusan tidak berjalan dengan baik sehingga menimbulkan kemacetan dan hambatan. Ini yang memberikan gambaran negatif terhadap birokrasi yang dikenal dengan istilah birokratisme. Faktor penyebab timbulnya birokratisme menurut Wursanto (2003:26) adalah: 1) terlalu berpegang pada aturan dan tidak bisa menyesuaikan dengan situasi dan kondisi; 2) tidak ada *human relations* yang harmonis dalam instansi; 3) pegawai memperlambat urusan; 4) masing-masing unit saling berjauhan; 5) pejabat ingin menunjukkan kekuasaannya; 6) tidak mau menerima perubahan; 7) kurang menyadari perannya sebagai abdi masyarakat; 8) faktor kepemimpinan yang menyebabkan birokratisme.

Birokrasi dalam menyikapi dasar organisasi menghadapi kritik terkait dengan kemunduran organisasi, masalah nilai, dan etika

sebagai issue kritis. Perlu dilakukan perubahan menuju perbaikan nilai baru yang menampilkan nilai-nilai humanistik, desentralisasi, dan pemerintahan demokratis. Artinya, reformasi birokrasi memaksa birokrasi melakukan revisi, perbaikan, dan mencari alternatif baru tentang birokrasi yang cocok demi kepentingan masyarakat, yaitu dari *normative science* ke pendekatan *behaviour-based* yang menekankan perilaku yang mengarah pada pemecahan masalah.

Bergeraknya pendulum birokrasi dari *normative science* pada pendekatan *behavior based* secara tidak langsung harus mampu memperlihatkan sensitivitas birokrasi pada lingkungannya. Hal ini ditegaskan oleh Riggs (1996) sebagai bagian dari administrasi publik berkaitan dengan pegawai pemerintah yaitu pegawai yang menjalankan roda pemerintahan yang harus ditingkatkan sebagai *client-driven* yang menempatkan dirinya sebagai pelayan, yang paradigmanya menurut Henry (1988) bisa dipahami melalui fokus dan lokus, yaitu bahwa administrasi publik harus memfokuskan pada birokrasi pemerintahan.

Birokrasi (sebagai *necessary evil*, hantu yang menakutkan yang dibutuhkan) mulai dari era Weber, Parson, sampai pada Osborne dan Gaebler dalam *reinventing government*-nya tampak masih memposisikan masyarakat sebagai objek pasif dengan penekanan pada aktivitas birokrasi untuk berperilaku (*mimicking*) sebagai entitas bisnis. Hal ini terjadi bukan karena publik sudah jenuh dengan birokrasi melainkan juga adanya indikasi dan fakta yang terlihat bahwa birokrasi hanya bisa mengurus dirinya sendiri. Namun kontra produktif dengan itu, publik merasa harus menghindari "hantu" ini. Kajian birokrasi paling mutakhir, *Reinventing Government* oleh Osborne dan Gaebler (1993), memuat sepuluh prinsip pokok dalam penyelenggaraan pemerintahan, sebagai berikut.

1. Pemerintahan Katalis: mengarahkan ketimbang mengayuh. Hal ini dimaksudkan bahwa pemerintah diibaratkan sebuah perahu, peran pemerintah bisa sebagai pengemudi yang mengarah-

kan jalannya perahu atau sebagai pendayung yang mengayuh untuk membuat perahu bergerak.

2. Pemerintahan milik masyarakat: lebih baik memberikan kewenangan pada masyarakat untuk melayani sendiri daripada pemerintah sendiri yang memberikan pelayanan.
3. Pemerintahan yang kompetitif: menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan. Pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi seolah-olah atau akan berkembang adanya persaingan, sehingga birokrasi dapat memberikan pelayanan yang baik.
4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi: mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang berorientasi pada kegiatan. Apa yang dilakukan oleh pemerintah sebaiknya berorientasi pada pelayanan. Aturan-aturan tidak kaku dan tidak mengganggu pada misi.
5. Pemerintahan yang berorientasi pada hasil: pembiayaan pemerintah diharapkan mempunyai hasil (*outcomes*) dan tidak hanya berorientasi pada *input* atau *output* semata.
6. Pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan: orientasi pelayanan pemerintah sebaiknya pada apa yang dibutuhkan oleh masyarakat dan bukan berorientasi pada birokrasi. Misalnya, membuat prosedur pelayanan yang orientasinya pada birokrasi.
7. Pemerintahan Wirausaha: orientasi pada menghasilkan ketimbang membelanjakan, yang artinya pemerintah dapat menciptakan sumber-sumber pendapatan baru dan tidak hanya berorientasi pada bagaimana menghabiskan uang.
8. Pemerintahan Antisipatif: mencegah lebih baik daripada mengobati. Membentuk pemerintah yang selalu berorientasi pada masa yang akan datang, pemecahan masalah tidak berjangka pendek.
9. Pemerintahan Desentralisasi: birokrasi yang mempunyai kedekatan dengan masyarakat, mengurangi jalur birokrasi sehingga dapat mengurangi biaya tinggi.

10. Pemerintahan yang berorientasi pada pasar: melakukan perubahan melalui pasar sehingga pemerintah tidak selalu memonopoli pelayanan yang diberikan atau mengurangi *captive market.*

Kajian *Reinventing Government* kemudian dipertajam derivasinya dalam *Banishing Bureaucracy oleh* Osborne dan Plastrik di tahun 1997 pun tidak luput dari fenomena ini. Hal inti yang menjadi kajian kontemporer administrasi publik Mazhab *New Public Management* (NPM) ini menerangkan strategi-strategi yang dianjurkan dan digunakan oleh manajer publik. Gagasan-gagasan tersebut menunjukkan kepada kita dengan jelas nuansa kapitalistiknya. Hal yang pasti adalah jika semua langkah dan strategi tersebut diringkas kembali pada konsep pasar, akan menjadikan rakyat sebagai *customer* dan bukan sebagai warga negara yang mempunyai hak politik.

Menurut Osborne dan Gaebler (1993) sejatinya jati diri dari organisasi publik adalah dengan reformasi dan mengadopsi beberapa prinsip dari organisasi bisnis atau privat. Padahal organisasi publik adalah negara dan negara pada hakikatnya dibentuk untuk penataan masyarakat menuju pada keberadaan tatanan hidup sebuah masyarakat. Tatanan masyarakat yang beradab adalah masyarakat yang tidak ada eksploitasi dan hegemoni di dalamnya, serta kesenjangan yang tidak mencolok.

Konsep birokrasi ala Osborne dan Gaebler (1993) mengandung beberapa kritik, terutama berkaitan dengan posisi meletakkan birokrasi sebagai pelayan dari c*ustomer* (pelanggan) daripada c*itizen* (warga negara). Lebih jauh, penataan birokrasi ala Gaebler ini belum melayani rakyat sebagaimana mestinya. Konsep "mewirausahakan birokrasi" masih terkesan berbuat untuk dirinya sendiri dan masih berorientasi pada birokrasi itu sendiri tanpa memperhatikan kepentingan publik yang ada.

Konsep ini bahkan secara terselubung meletakkan rakyat sebagai pihak yang harus dieksploitasi. Semua ini terjadi karena logika yang ditemukan dalam *reinventing government* adalah pasar. Rakyat yang tidak berdaya secara ekonomi jelas tidak mempunyai kekuatan untuk mengakses pasar yang bertuhankan kapital itu, yang lebih tragis lagi rakyat tentunya hanya menjadi elemen komplementer yang dengan mudah direkayasa kebutuhannya demi kepentingan pasar. Hal ini ditunjukkan dengan adanya upaya "memasarkan" birokrasi. *Reinventing government* secara jelas dimaknai sebagai "menemukan kembali pemerintahan", dalam etika dan mekanisme pasar melalui keefektifan, efisiensi, transformasi manajemen publik ke privat dan profesionalitas. Bagaimana menemukan kembali pemerintahan di dalam pasar dan sementara pemerintahan (birokrasi) adalah dari rakyat.

Dalam konsep *reinventing government,* pelayanan yang diberikan oleh pejabat publik kepada rakyat diibaratkan sebagai sebuah produk dari perusahaan tertentu yang akan dipasarkan. Harapannya adalah pembeli sebagai raja dan penjual sebagai pelayan. Dengan logika semacam ini, kualitas pelayanan publik yang selama ini dirasakan terlalu menghamba pada rakyat, pada publik, bukan pada sektor privat. Oleh karena itu, yang harus diperhatikan juga bahwa cita-cita semacam ini (birokrasi-pasar) hanya berlaku pada kondisi masyarakat yang sudah mapan, baik secara ekonomi maupun politik. Dengan kekuatan ekonomi dan politik dari warga negara itu, daya tawarnya menjadi tinggi (terutama karena pajak yang mereka bayar) terhadap negara. Pihak yang tidak mempunyai kekuatan modal dengan demikian akan dinomorduakan. Kondisi ini akan melengkapi kesenjangan sosial di masyarakat. Jika diterapkan *reinventing government* tentu yang akan diperoleh adalah birokrasi yang berpihak pada c*ustomer* pelanggan sehingga secara konseptual, birokrasi yang memposisikan rakyat (warga negara) sebagai *customer*, akan sangat berkaitan dengan

transaksi-transaksi ekonomi dan konsesi-konsesi politik pada segenap aktivitas birokrasi.

Sepanjang dua dekade terakhir ini, perkembangan ilmu administrasi negara telah sampai pada konsep *good governance*. Konsep ini telah melewati batas-batas perbincangan dimensional dan sektoral. Batas dimensional adalah ketika kita berhadapan dengan semesta perbincangan ekonomi, politik, sosial, bahkan lingkungan hidup. Sementara itu, batas sektoral adalah mencakup berbagai sektor seperti pertanian, kemiskinan, transportasi, bisnis perusahaan, kelautan, dan pengendalian polusi. *Good governance* telah menjelma seperti hantu yang bisa merasuki setiap pojok ruang-ruang diskusi.

Namun menurut Menurut Osborne dan Gaebler (1993), *governance* adalah sebuah proses berinteraksinya berbagai elemen (dipersempit dalam tiga aktor kunci, yaitu negara, masyarakat dan bisnis) utamanya dalam mengelola sektor-sektor yang menjadi hak publik atau *public patrimony*. *Good governance* sedikit banyak juga telah melakukan revisi total atas term administrasi publik yang selama ini telah terlanjur institusionalistik. *Governance* sudah bukan lagi menu yang disuguhkan pada negara dan sub-sub organisasinya (*public sectors*) secara eksklusif. Produk yang paling fenomenal dari *good governance* adalah ketika dirinya berhasil menemukan *missing link* antara kerja reformasi pemerintahan dengan penanggulangan kemiskinan. Argumentasinya adalah dengan *good governance,* distribusi anggaran pemerintah dan kalangan bisnis kepada masyarakat miskin makin terbuka lebar.

Konsep Farazmand (2004) tentang *sound governance* merupakan sebuah terobosan yang sangat keras terhadap gaya neoliberal bertajuk *good governance* yang hanya mempersepsi masalah negara berkembang sebagai melulu masalah domestik. Dengan strategi penataan kembali hubungan internasional yang tidak abai dengan nilai-nilai kearifan lokal sebagai potensi original masyarakat lokal yang kurang diperhatikan oleh *good governance* dan konsep *sound governance* dalam kaitannya dengan

kearifan lokal akan diuji oleh peneliti dalam kajian yang mengangkat tiga tema sekaligus, yaitu kearifan lokal, kepemimpinan dan tata kelola dengan judul kajian tentang tata kelola pondok pesantren salafiyah dan kepemimpinan profetik dalam dimensi administrasi publik seperti yang peneliti dilihat di Pondok pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum yang akar pelembagaan tata kelolanya pada aspek kepemimpinan transformatif dan kearifan lokal.

D. Pondok Pesantren

Kata pondok berasal dari kata *Funduq* yang berarti hotel atau asrama, sedangkan dalam bahasa Indonesia mempunyai banyak arti, di antaranya adalah madrasah tempat belajar agama Islam. Sekarang lebih dikenal dengan nama pondok pesantren. Di Sumatra Barat dikenal dengan nama surau, di Aceh dikenal dengan nama rangkang. Terminology pondok pesantren sebenarnya berasal dari akar kata santri dengan awalan "pe" dan akhiran "an" berarti "tempat tinggal para santri". Selain itu, asal kata pesantren terkadang dianggap gabungan dari kata *sant* (manusia baik) dengan suku kata *tra* (suka rela) sehingga kata pesantren dapat berarti "tempat pendidikan manusia baik". Pendapat lain mengatakan bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil, yang berarti "Guru Mengaji". Ada Juga yang berpendapat bahwa istilah pesantren berasal dari kata *shastri* yang dalam bahasa India adalah orang-orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu, atau sarjana ahli kitab suci agama Hindu (Alam, Masnur, 2017).

Pesantren berasal dari kata santri yang dapat diartikan tempat santri. Kata santri berasal dari kata Cantrik (bahasa Sansekerta, atau mungkin jawa) yang berarti orang yang selalu mengikuti guru, yang kemudian dikembangkan oleh Perguruan Taman Siswa dalam sistem asrama yang disebut Pawiyatan. Istilah santri juga ada dalam bahasa Tamil, yang berarti guru mengaji, sedang C. C Berg berpendapat bahwa istilah tersebut berasal dari istilah shastri, yang dalam bahasa India

berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu.Terkadang juga dianggap sebagai gabungan kata saint (manusia baik) dengan suku kata tra (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat berarti tempat pendidikan manusia baik-baik

Secara terminologis maupun etimologis pesantren dimaknai berbeda oleh para ahli. Sebelum membahas tentang sejarah pesantren, terlebih dahulu peneliti akan membahas pengertian pesantren. Kata pesantren merupakan kata yang dibentuk dari kata dasar santri dengan mendapat penambahan awalan "pe-" dan akhiran "-an", yang berarti tempat tinggal para santri. Profesor Jhons berpendapat bahwa istilah santri berasal dan bahasa Tamil yang berarti guru mengaji. Sedang C.C.Berg berpendapat bahwa istilah tersebut berasal dan kata shastri, yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu, atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu (Dhofier, 2015).

Kata santri berasal dan kata *shastri* yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama, atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan. Sementara Geertz menduga, bahwa pengertian santri mungkin berasal dan bahasa sansekerta "*shastri*", yang berarti ilmuwan Hindu yang pandai menulis, yang dalam pemakaian bahasa modern memiliki arti yang sempit dan arti yang luas. Dalam arti sempit, adalah seorang pelajar yang belajar di sekolah agama atau yang biasa disebut pondok pesantren, sedang dalam arti yang lebih luas, santri mengacu pada bagian anggota penduduk Jawa yang menganut Islam dengan sungguh-sungguh, yang bersembahyang ke masjid pada hari Jumat, dan sebagainya.

Menurut Poerbakawatja (1982) mengatakan bahwa tradisi pesantren itu bukan berasal dari sistem pendidikan Islam di Makkah, melainkan dari Hindu dengan melihat seluruh sistem pendidikannya bersifat agama, guru tidak mendapat gaji, penghormatan yang besar terhadap guru dari para murid yang keluar meminta-minta di luar

lingkungan pondok. Juga letak pesantren yang didirikan di luar kota dapat dijadikan alasan untuk membuktikan asal-usul pesantren dari Hindu dan pendapat serupa dikemukakan juga oleh Van Bruinessen (1990).

Nurcholish Madjid (1997), menjelaskan bahwa pengertian pesantren adalah bentuk pendidikan Islam di Indonesia yang telah berakar sejak berabad-abad silam. Ia menilai, pesantren mengandung makna ke-Islam-an sekaligus keaslian *(indigenous)* Indonesia. Kata "Pesantren" mengandung pengertian sebagai tempat para santri atau murid pesantren. Adapun kata "santri" diduga berasal dari istilah sansekerta "shastri" yang berarti "melek huruf", namun ada juga yang mengaitkan kata santri dengan *cantrik* (bahasa Jawa) yang berarti seseorang yang mengikuti gurunya kemanapun dia pergi.

Menurut Wahid memaknai pesantren secara teknis, *a place where santri (student) live*. Adapun Mas'oed menulis:

> *The word pesantren stems from "santri" which means one who seeks Islamic knowledge. Usually, the word pesantren refers to a place where the santri devotes most of his or her time to live in and acquire knowledge* "Kata pesantren terbentuk dari kata "santri" yang berarti seorang yang mencari pengetahuan agama. Biasanya kata pesantren menunjukkan ke sebuah tempat dimana santri mempersembahkan kebanyakan waktunya untuk hidup dan tinggal di dalamnya dan mendapatkan ilmu" (Nawawi, 2006).

M. Arifin, menjelaskan bahwa pondok pesantren berarti suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kompleks) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengkajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *leadership* seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam segala hal (Mujamil Qomar, 2002).

Berdasarkan beberapa pengertian pesantren yang dikemukakan oleh para ahli di atas, baik secara terminologis maupun etimologis,

kita bisa simpulkan betapa beragamnya pengertian pesantren. Namun secara sederhana dapat dipahami bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki kekhasan dalam berbagai komponen yang ada di dalamnya. Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam di mana para siswanya tinggal bersama dalam suatu kompleks dan belajar di bawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih dikenal dengan sebutan kiai.

Pesantren seringkali kurang dipahami oleh masyarakat di luar lingkungannya, meski telah hadir sejak ratusan tahun yang lalu, tidak ada catatan sejarah mengenai kapan institusi pendidikan Islam ini pertama kali muncul di Indonesia, kecuali dikenal dalam bentuk awalnya pada sekitar abad pertengahan. Bentuk-bentuk kelembagaan pesantren yang lebih modern sebagaimana dikenal sekarang, tumbuh sekitar peralihan abad ke-19.

Pondok Pesantren sesungguhnya telah membekalkan sikap kemandirian terhadap para santri atau peserta didik, melalui berbagai kegiatan harian yang mewajibkan mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri. Misal; mencuci pakaian, memasak, merapikan kamar, membersihkan lingkungan dan sebagainya. Namun peran Kiai dan Ustadz atau guru masih lagi mendominasi keputusan yang akan diambil oleh para santri dalam menentukan perilaku apa yang akan mereka kerjakan. Untuk itu, secara garis besar, tipologi pesantren bisa dibedakan paling tidak menjadi tiga jenis, walaupun agak sulit untuk membedakan secara ekstrim diantara tipe-tipe tersebut yaitu *salafiyah* (tradisional), *khalafiyah* (modern) dan *terpadu*. Namun, pada kajian ini peneliti memfokuskan pada satu pondok pesantren yang tipologinya adalah salafiyah.

Menurut Dhofier (2015) menjelaskan bahwa pondok pesantren salafiyah adalah lembaga pondok pesantren yang mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik (salaf) sebagai inti pendidikan. Adapun sistem madrasah ditetapkan hanya untuk memudahkan sistem

sorogan. *Sorogan* berasal dari kata sorog (bahasa jawa) yang berarti menyodorkan, sebab setiap setiap santri menyodorkan kitabnya di hadapan kiai. Biasanya diselenggarakan pada ruang tertentu, ada tempat duduk kiai/ustadz dan di depannya ada meja pendek untuk meletakkan kitab bagi santri yang menghadap. Santri-santri lain, baik yang mengkaji kitab yang sama maupun yang berbeda duduk agak jauh sambil mendengarkan apa yang diajarkan oleh kiai, sekaligus mempersiapkan diri menunggu giliran dipanggil. Metode ini yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum. Sistem pengajaran pesantren salaf memang lebih sering menerapkan model sorogan dan wetonan. *Wetonan* berasal dari kata weton (bahasa Jawa) yang berarti waktu, sebab pengajian tersebut diberikan pada waktu tertentu. Metode wetonan ini merupakan metode kuliah, di mana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kiai yang menerangkan pelajaran secara kuliah, santri menyimak kitab masing-masing dan membuat catatan padanya. Disebut demikian karena pengajian model ini dilakukan pada waktu-waktu tertentu yang biasanya dilaksanakan setelah mengerjakan shalat fardhu. Contohnya pesantren salaf adalah Pondok Pesantren Langitan yang terletak di Widang Tuban, Pondok Pesantren Lirboyo di Kediri, Pondok pesantren Al Falah Ploso, Mojo Kediri dan Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.

Salaf artinya lama, dahulu, atau tradisional. Pondok pesantren salafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan pembelajarannya dengan cara tradisional, seperti yang sudah berlangsung sejak awal pertumbuhannya. Pembelajaran ilmu agama Islam dilakukan secara individual maupun kelompok dengan konsentrasi pada kitab-kitab klasik yang berwarna kuning dan berbahasa Arab. Penjenjangan tidak didasarkan pada satuan waktu, tetapi berdasarkan tamatnya kitab yang dipelajari. Dengan selesainya satu kitab tertentu santri dapat naik jenjang dengan mempelajari kitab yang tingkat kesukarannya lebih

tinggi. Demikian seterusnya. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip pendidikan modern yang dikenal dengan sistem belajar tuntas. Dengan cara ini, santri dapat lebih intensif mempelajari satu cabang ilmu (Departemen Agama RI, 2003).

Hadirnya pondok pesantren dapat dipastikan, berawal dari beberapa elemen dasar yang selalu ada didalamnya. Ada lima elemen pesantren antara satu dengan lainnya tidak bisa dipisahkan. Ketiga elemen tersebut meliputi; kiai, santri, pondok, masjid, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik, atau yang sering disebut dengan kitab kuning. (Haedari, dkk, 2004). *1) Kiai,* Kiai atau pengasuh pondok pesantren merupakan elemen yang sangat esensial bagi suatu pesantren. Rata-rata pesantren yang berkembang di Jawa dan Madura sosok kiai begitu sangat berpengaruh, kharismatik dan berwibawa, sehingga amat disegani oleh masyarakat di lingkungan masyarakat. Istilah kiai ini biasanya lazim digunakan di Jawa Tengah dan Jawa Timur saja. Sementara di Jawa Barat digunakan istilah *"Ajengan"*, di Aceh dengan tengku, sedangkan di Sumatera Utara dinamakan Buya. *2). Pondok*. Pondok atau tempat tinggal para santri, merupakan ciri khas tradisi pesantren yang membedakannya dengan sistem pendidikan yang lainnya yang berkembang di kebanyakan wilayah Islam Negara-negara lain. *3). Masjid.* Seorang kiai yang ingin mengembangkan pesantren, pada umumnya yang pertama-tama menjadi prioritas adalah masjid. Masjid dianggap sebagai simbol yang tidak terpisahkan dari pesantren. Masjid tidak hanya sebagai praktek ritual ibadah, tetapi juga tempat pengajaran kitab kitab kuning. *4). Santri.* Santri adalah siswa atau murid yang belajar di pesantren. Seorang ulama bisa disebut kiai kalau memiliki pesantren dan santri yang tinggal dalam pesantren tersebut untuk mempelajari ilmu-ilmu agama islam melalui kitab-kitab kuning. Oleh karena itu, eksistensi biasanya juga berkaitan dengan adanya santri di pesantrennya. *5). Mengajar Kitab Kuning*. Sejarah mencatat bahwa pesantren telah mengajarkan kitab-kitab klasik, khususnya

karangan-karangan madzhab Syafi'iyyah, pengajaran kitab-kitab kuning berbahasa Arab dan tanpa harakat atau sering disebut kitab Gundul merupakan satu-satunya metode yang secara formal diajarkan dalam komunitas pesantren di Indonesia. Ada beberapa tipe pondok pesantren misalnya, pondok pesantren salaf, khalaf, modern, dan takhassus Al-Qur'an.

Teori pondok pesantren akan digunakan dalam kajian ini karena kajian ini akan meneliti tata kelola pondok pesantren salafiyah dalam perspektif kepemimpinan profetik. Teori pondok pesantren selama ini hanya diungkapkan bahwa pondok pesantren adalah sebuah organisasi yang menampung orang Islam yang ingin belajar lebih mendalam tentang Islam dan semua unsur yang ada di dalamnya sangat kental dengan Islam, tetapi dalam kenyataannya saat ini, banyak pondok pesantren yang telah mampu menyelenggarakan pendidikan formal layaknya pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah atau pihak swasta, dan pesantren salafiyah dalam perjalanannya pun mampu bertahan dengan identitas yang unik hingga saat ini, sehingga fenomena pondok pesantren, khususnya pesantren salafiyah layak untuk diteliti lebih lanjut dalam kajian ini.

E. Tata Kelola Pondok Pesantren

Secara etimologi, tata kelola (bahasa Inggris) berasal dari kata *to manage*, dalam *Webster's New collegiate Dictionary*, kata *manage* dijelaskan berasal dari-bahasa Italia *"Magnaglo"* dari kata *"Mana Glare"* yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin Manus yang berarti tangan *(Hand).* Kata manage dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai urusan tertentu (Sukarna, 2011).

Terminologi ada beberapa definisi mengenai tata kelola, di antaranya yang dikemukakan oleh Terry (2000), tata kelola adalah

suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasi atau maksud yang nyata. Untuk itu, maka tata kelola yang baik akan membuat sebuah perbedaan mutu sekolah dan mutu peserta didiknya. Menurut Everard dan *morris* menyatakan bahwa tata kelola adalah menyusun arah, tujuan dan sasaran'. Orientasi cita-cita yang jelas merupakan pusat bagi pendekatan-pendekatan teoritis dalam tata kelola pendidikan.

Setelah mendefinisikan tata kelola yang pada dasarnya mempunyai empat kerangka: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Istilah tersebut dinamakan sebagai proses tata kelola. Kata proses ditambahkan untuk mengartikan kegiatan yang dilakukan dengan cara sistematis dalam kegiatan tersebut dilakukan oleh manajer/ pimpinan pada semua tingkatan.

Menurut Nanang Fattah (2004) dikatakan bahwa dalam proses tata kelola terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu: Perencanaan *(Planning)*, Pengorganisasian *(Organizing),* Kepemimpinan *(Leading),* dan Pengawasan *(Controlling).* Oleh karena itu, tata kelola diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

The Liang Gie (1993:61) menamakan langkah-langkah tersebut sebagai fungsi-fungsi tata kelola yang meliputi: perencanaan *(planning),* pembuatan keputusan *(Decision making),* pembimbing *(directing),* pengkoordinasian *(coordinating),* pengontrolan *(controlling)* dan penyempumaan *(improving).* Menurut George R. Terry (2000) dalam bukunya *Principles of Management* mengatakan bahwa fungsi-fungsi tata kelola meliputi: perencanaan *(planning),* pengorganisasian *(organizing).* menggerakkan *(actuating),* mengawasi *(controlling).* Terlepas dari banyaknya pendapat mengenai pembagian fungsi tata

kelola seperti di atas, pada kajian ini peneliti menggunakan empat fungsi yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian/pengawasan.

Pertama, perencanaan (planning) dalam sebuah organisasi atau lembaga apapun bentuk dan namanya, sebelum melangkah untuk mencapai tujuan, maka terlebih dahulu adanya perencanaan. Perencanaan dalam sebuah lembaga adalah sangat esensial, karena dalam kenyataannya. perencanaan memegang peranan penting dibandingkan dengan fungsi-fungsi yang lainnya. Perencanaan berarti kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berani menentukan atau memilih alternatif pencapaian tujuan dari beberapa alternatif yang ada. Pemilihan dari sejumlah alternatif tentang penetapan prosedur pencapaian, serta perkiraan sumber yang dapat disediakan untuk mencapai tujuan tersebut (Hanafi, 2004). Lebih lanjut Hanafi menyatakan bahwa yang dimaksud dengan sumber meliputi sumber manusia, material, uang, dan waktu. Dalam perencanaan, kita mengenal beberapa tahap, yaitu: (l) identifikasi masalah, (2) perumusan masalah, (3) penetapan tujuan, (4) identifikasi alternatif, (5) pemilihan alternatif, dan (6) kolaborasi alternatif (Suryosubroto, 2004).

Perencanaan pendidikan dapat dibedakan dalam beberapa kategori menurut: (l) jangkauan waktunya, (2) besarannya, (3) pendekatan, serta (4) pelakunya. Menurut jangkauan waktunya, perencanaan dalam lembaga pendidikan dapat dibagi menjadi: perencanaan jangka pendek yakni perencanaan tahunan atau perencanaan yang dibuat untuk dilaksanakan dalam waktu kurang dari 5 tahun sering disebut sebagai rencana Operasional. Perencanaan jangka menengah yaitu perencanaan yang dibuat untuk jangka waktu pelaksanaan 5 – 10 tahun. Perencanaan ini penjabaran dari rencana jangka panjang, tetapi sudah

lebih bersifat operasional. Dan terakhir perencanaan jangka panjang yaitu perencanaan yang dibuat untuk jangka waktu 10 – 25 tahun.

Pembagian waktu ini bersifat perkiraan, dan tiap ahli dapat saja memberikan batas yang berlainan. Untuk itu, pemenggalan waktu ini hanya merupakan batasan-batasan subyektifitas saja. Menurut pelakunya perencanaan dapat dibedakan atas perencanaan individual, yang dilakukan guru secara sendiri-sendiri, perencanaan kelompok, dan perencanaan lembaga yaitu perencanaan yang berlaku dan dibuat oleh pesantren (Suryosubroto, 2004).

Kedua, pengorganisasian (Organizing) diartikan sebagai kegiatan membagi tugas kepada orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan masing-masing anggota organisasi (Suryosubroto, 2004).

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya, sebuah sekolah, pesantren, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintah. Kedua merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif (Suryosubroto, 2004). Jadi pengorganisasian di pesantren dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang-orang (ustadz dan personil pesantren lainnya) serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang dalam rangka mencapai tujuan pesantren secara efektif dan efisien.

Ketiga, Fungsi pengkoordinasian yang mengandung makna menjaga agar tugas-tugas yang telah dibagi itu tidak dikerjakan menurut kehendak yang mengerjakan saja, tetapi menurut aturan sehingga menyumbang terhadap pencapaian tujuan. Pengkoordinasian menurut The Liang Gie (1983) merupakan rangkaian aktivitas menghubungkan,

menyatu padukan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya berlangsung secara tertib dan seirama menuju ke arah tercapainya tujuan.

Berdasarkan pengertian ini dapat ditegaskan bahwa pengkoordinasian dalam sebuah organisasi adalah "mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggaraan organisasi dan pembelajaran orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya berlangsung secara tertib ke arah tercapainya maksud yang telah ditetapkan". Koordinasi harus dapat meningkatkan kerjasama antar pejabat dan anggota organisasi semaksimal mungkin pada tataran pengurus pondok pesantren.

Keempat, pengendalian atau pengawasan (Controlling) adalah bagian terakhir dari fungsi tata kelola. Fungsi tata kelola yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian itu sendiri. Kasus-kasus yang banyak terjadi dalam organisasi adalah akibat masih lemahnya pengendalian sehingga terjadilah berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan.

Pengendalian adalah proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempumaan lebih lanjut. Beda pengendalian dengan pengawasan adalah pada wewenang dari pengembang kedua istilah tersebut. Pengendalian memiliki wewenang berbeda dengan pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali. Pengendalian lebih luas dari pada pengawasan. Dalam penempatanya di pemerintahan, kedua istilah itu sering tumpang-tindih *(overlapping).*

Pengawasan sebagai tugas disebut supervisi pendidikan yang dilakukan oleh pengawas sekolah ke sekolah-sekolah yang menjadi tugasnya. Kepala sekolah juga berperan sebagai supervisor di sekolah yang dipimpinnya. Di lingkungan pemerintahan, lebih banyak dipakai istilah pengawasan dan pengendalian (wasdal) (Usman, 2004). Pada

dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai. Berdasarkan fungsi-fungsi tata kelola yang dikemukakan oleh George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* mengatakan bahwa fungsi-fungsi tata kelola meliputi: perencanaan *(planning),* pengorganisasian *(organizing),* penggerakan *(actuating),* mengawasi *(controlling).* Semua ini adalah unsur yang saling terkait satu sama lain, artinya tahapan ini tidak bisa dipisahkan dan saling berurutan karena jika tidak dilaksanakan secara runtut tidak baik hasilnya.

Tata kelola pondok pesantren tidak terlepas dari Prinsip-prinsip *Good Governance* yang dibangun oleh UNDP sebagai *grand theory*, sedangkan sebagai turunan dari teori *good governance* yang terkait dengan organisasi swasta dalam ini adalah pondok pesantren, teori turunan yang dibangun dari *good governance* yaitu *good corporate governance.* Menurut Zarkasyi (dalam Pratama, 2013) terdapat lima prinsip di dalam *good corporate governance*, kelima prinsip tersebut adalah: *Pertama*, prinsip transparansi yang ingin diungkap oleh Zarkasyi adalah menyangkut informasi dan kebijakan. Hal yang ingin dikaji adalah bagaimana pesantren dapat menjalankan prinsip keterbukaan melalui indikator informasi dan indikator kebijakan, sehingga dari kajian ini dapat diketahui apakah penerapan prinsip keterbukaan pada pondok pesantren Raudlatul Ulum desa Sumberwringin kecamatan Sukowono kabupaten Jember sudah berjalan dengan baik atau belum.

Kedua, prinsip akuntabilitas yang diungkap oleh Zarkasyi dilakukan dalam proses akuntabilitas maka pesantren yang dikelola dapat berjalan secara benar, terukur dan tetap dapat mengakomodasi kepentingan seluruh *stakeholder* maupun kepentingan pondok pesantren sendiri. *Ketiga*, prinsip responsibilitas digunakan sebagai indikator ada dua, yaitu indikator tanggung jawab pesantren terhadap masyarakat dan lingkungannya atau yang biasa disebut dengan istilah *corporate social*

response bility (CSR) dan kepatuhan terhadap peraturan (*compliance*) yang berlaku. Prinsip responsibilitas yang diterapkan ini, seharusnya mematuhi perundang-undangan yang berlaku dan juga yang perlu dilaksanakan dalam prinsip responsibilitas ini adalah mengenai pelaksanaan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, sehingga terjalin kesinambungan antara pondok pesantren dengan *stakeholder* yang terkait serta lingkungannya.

Keempat, prinsip independensi menurut Zarkasyi mengacu pada beberapa indikator seperti halnya prinsip-prinsip yang lain yang digunakan indikator-indikator untuk mengukurnya. Untuk prinsip independensi, indikator-indikator yang digunakan, yaitu indicator pihak eksternal dan indikator pihak internal pesantren. Prinsip independensi yang diterapkan oleh pesantren pada kajian ini, dapat tercermin dari masing-masing organ dalam pesantren tidak saling mendominasi maupun tidak terdapat intervensi dari pihak luar. Hal ini dimaksudkan supaya manajemen pondok pesantren bebas dari pengaruh baik dari pihak eksternal maupun internal.

Kelima, prinsip keadilan merupakan indikator yang dijadikan sebagai tolok ukur adalah indikator stakeholder. Menurut prinsip ini pondok pesantren ketika melaksanakan aktivitasnya harus memperhatikan kepentingan wali santri, pemangku kepentingan lainnya dan semua orang yang terlibat didalamnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran. Selaras dengan prinsip-prinsip *good corporate governance*, pengelolaan keuangan negara dalam bingkai *good financial governance* yang modern secara yuridis harus dituangkan dalam perangkat ketentuan hukum yang mengandung asas keterbukaan atau *transparency.* Pada dasarnya prinsip pengelolaan atas keuangan negara dalam bingkai *good financial governance* sedasar dengan prinsip-prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan. Karenanya pengkajian prinsip-prinsip *good financial governance* tersebut ditelaah dari konsep-konsep prinsip-prinsip *good governance*.

Atas hal tersebut dari pengertian *governance* dan *good governance* dapat kita tarik kesimpulan bahwa masalah *good governance* adalah masalah yang tidak hanya berada dalam lingkup negara, namun juga berkaitan dengan sektor-sektor yang lain (swasta dan masyarakat), selain itu *good governance* mengatur masalah penyelenggaraan atau aktivitas dari penyelenggara pemerintahan (Indrawati, 2012). Merujuk pada pendapat Indrawati tersebut, tata kelola harus mengedepankan prinsip-prinsip efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan pada rasa keadilan dan kepatutan.

Konsep Dasar Manajemen Keuangan Pondok Pesantren Manajemen keuangan pondok pesantren adalah suatu proses dalam pengaturan aktivitas atau kegiatan keuangan pada suatu pondok pesantren dan lembaga pendidikan yang berada didalamnya, didalamnya termasuk kegiatan planning, analisis dan pengendalian terhadap kegiatan keuangan yang biasanya dilakukan oleh ketua pengurus dan bendahara, dan atau kepala madrasah bersama bendahara madrasah pada sektor lembaga pendidikan formal yang ada dibawah naungan institusi pondok pesantren.

Menurut pendapat Murdayanti (2018) dijelaskan bahwa manajemen keuangan menganut asas pemisahan tugas antara fungsi Otorisator, Ordonator, dan Bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran.

Manajemen keuangan pondok pesantren merupakan seluruh aktivitas kegiatan yang berhubungan dengan upaya untuk mendapatkan dana dengan meminimalkan biaya serta upaya penggunaan dan pengalokasian dana tersebut secara efektif dan efisien. Upaya tersebut

bisa berupa pengembangan usaha pesantren, keputusan untuk berinvestasi, dan pengelolaan keuangan lainnya yang dilakukan secara syar'i dan fiqih muamalah dalam Islam.

Fungsi manajemen keuangan dalam pondok pesantren adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Secara tegas tidak ada rumusan yang sama dan berlaku umum untuk fungsi manajemen. Miftahol Arifin (2016) lebih lanjut menjelaskan bahwa: manajemen keuangan pondok pesantren memiliki tiga fungsi, yaitu: (1) Investment Decision (Menetapkan pengalokasian dana), (2) Financial Decision (Memutuskan alternatif pembiayaan), dan (3) Dividend Decision (Kebijakan dalam pembagian dividen)

Investment Decision adalah keputusan yang diambil oleh pemilik kebijakan Investment Decision adalah keputusan yang diambil oleh pemilik kebijakan keuangan pondok pesantren (ketua pengurus) dan lembaga (institusi) yang berada dibawah naungan pondok pesantren, seperti kepala madrasah (MI/MTs/MA) atau ketua lembaga pendidikan formal lainnya seperti PTKIS (Perguruan Tinggi Keagamaan Islam); tentang pengalokasian keuangan madrasah atau PTKIS dalam bentuk investasi yang dapat menghasilkan keuntungan (laba) di masa yang akan datang. Keputusan ini akan tergambar dari aktiva pesantren aktiva madrasah, dan aktiva PTKIS, serta mempengaruhi struktur keuangan yang dimiliki; yaitu perbandingan antara current assets (Aktiva Lancar) dengan fixed assets (Aset Tetap atau Aktiva Tetap)

Financial Decision adalah keputusan manajemen keuangan pemilik kebijakan keuangan pondok pesantren (ketua pengurus) dan lembaga (institusi) yang berada dibawah naungan pondok pesantren seperti kepala madrasah dalam melakukan pertimbangan dan analisis perpaduan antara sumber-sumber dana yang paling ekonomis bagi pesantren/madrasah untuk mendanai kebutuhan-kebutuhan investasi serta kegiatan operasional pesantren/madrasah. Keputusan pendanaan akan tercermin dalam sisi pasiva pondok pesantren, aktiva madrasah,

dan aktiva PTKIS yang akan mempengaruhi financial structure (Struktur Keuangan) maupun capital structure (Struktur Modal).

Dividend Decision adalah kebijakan dalam pembagian dividen. Dividen merupakan bagian dari keuntungan pondok pesantren atau pemberian sebagian keuntungan dari lembaga pendidikan formal di bawahnya baik MI/MTs/MA/PTKIS. Keputusan dividen adalah keputusan manajemen keuangan dalam menentukan besarnya proporsi keuntungan (laba) yang akan dibagikan oleh lembaga formal dibawah pondok pesantren seperti madrasah kepada pondok pesantren sebagai lembaga pemilik dan proporsi dana yang akan disimpan di madrasah sebagai laba ditahan untuk pengembangan kegiatan madrasah selanjutnya. Kebijakan ini juga akan mempengaruhi financial structure (Struktur Keuangan) maupun capital structure (Struktur Modal).

Pola-Pola Tata kelola Pesantren. *Pertama,* Pesantren pola I yang dimaksud dalam tulisan ini adalah Pesantren yang masih terikat lain dengan sistem pendidikan Islam sebelum zaman pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia. Ciri-ciri dari pesantren Pola I adalah Pertama, pengkajian kitab-kitab klasik umum. Kedua, memakai metode sorogan, wetonan, dan hafalan di dalam berlangsungnya proses belajar mengajar. Ketiga, tidak memakai sistem klasikal. Pengetahuan seseorang diukur dari sejumlah kitab-kitab yang pernah dipelajarinya dan kepada ulama mana dia berguru, Keempat, tujuan pendidikan adalah untuk meninggikan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual, dan kemanusiaan.

Kedua, Pesantren Pola II adalah merupakan pengembangan dari Pesantren Pola I. Kalau Pola I inti pelajaran adalah pengkajian kitab-kitab klasik dengan menggunakan metode sorogan, wetonan dan hafalan, sedangkan pada pesantren Pola II ini lebih luas dari itu. Pada Pesantren Pola II inti pelajaran tetap menggunakan kitab-kitab klasik yang diajarkan dalam bentuk klasikal dan non klasikal. Di samping itu, diajarkan ekstrakulikuler seperti keterampilan dan

praktek keorganisasian. Pada bentuk sistem klasikal, tingkat pendidikan dibagi kepada jenjang pendidikan dasar (ibtidaiyah) 6 tahun, jenjang pendidikan menengah pertama (tsanawiyah), dan jenjang pendidikan alas (Aliyah) 3 tahun. Di luar waktu pengajaran klasikal di Pesantren Pola II ini diprogramkan pola sistem non klasikal, yakni membaca kitab-kitab klasik dengan metode-metode dan wetonan. Pimpinan pesantren telah mengatur jadwal pengkajian tersebut lengkap dengan waktu, kitab yang akan dibaca dan ustadz yang akan mengajarinya.

Ketiga, Pesantren Pola III adalah pesantren yang di dalamnya program keilmuan diupayakan menyeimbangkan antara ilmu agama dan umum. Ditanamkan sifat positif terhadap kedua jenis ilmu itu kepada santri. Selain dari itu dapat digolongkan kepada ciri pesantren Pola III ini adalah penampakkan berbagai aspek pendidikan, seperti kemasyarakatan, keterampilan, kesenian kejasmanian, kepramukaan, dan sebagainya dari Pesantren Pola III telah melaksanakan program pengembangan masyarakat. Struktur kurikulum yang dipakai pada Pesantren Pola III ini ada yang mendasarinya kepada struktur madrasah negeri dengan memodifikasi mata pelajaran agama, dan ada pula yang memakai kurikulum yang dibuat oleh pondok sendiri. Pengajaran ilmu-ilmu agama pada Pesantren Pola III ini tidak mesti bersumber dari kitab-kitab klasik.

Keempat, Pesantren Pola IV, adalah Pesantren yang mengutamakan untuk mengajarkan ilmu-ilmu ketrampilan disamping ilmu-ilmu agama sebagai mata pelajaran pokok. Pesantren ini mendidik para santrinya untuk memahami dan dapat melaksanakan berbagai keterampilan guna dijadikan bekal hidupnya. Dengan demikian kegiatan pendidikannya meliputi kegiatan kelas, praktik di laboratorium, bengkel, kebun/ lapangan.

Kelima, Pesantren Pola V adalah Pesantren yang mengasuh beraneka ragam lembaga pendidikan yang tergolong formal dan non formal. Pesantren ini juga dapat dikatakan sebagai pesantren yang

lebih lengkap, pesantren yang telah disebutkan di atas. Kelengkapan itu ditinjau dari segi keanekaragaman bentuk pendidikan yang dikelola. Di Pesantren ini di temukan pendidikan Madrasah, sekolah, perguruan tinggi, pengkajian kitab-kitab klasik, majlis taklim, dan pendidikan keterampilan, pengajian kitab-kitab klasik di pesantren ini dijadikan sebagai materi yang wajib diikuti oleh seluruh santri yang mengikuti pelajaran di madrasah, sekolah, dan perguruan tinggi. Sementara itu ada santri yang secara khusus mengikuti pengajian kitab-kitab klasik saja.

Mastuhu mendefinisikan bahwa tujuan pendidikan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan menjadi kawula atau abdi masyarakat seperti Rasul, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad SAW, mampu berdiri sendiri. bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama dan menegakkan agama Islam dan kejayaan Islam di tengah-tengah masyarakat *('izzul Islam wal muslimin)*, dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia. Idealnya pengembangan kepribadian muhsin, bukan sekedar muslim.

Pendapat lain dari Muhaimin mengungkapkan tujuan terbentuknya pesantren adalah secara umum, membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam yang dengan ilmu agamanya ia sanggup menjadi mubaligh Islam dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya. Secara khusus, mempersiapkan para santri untuk menjadi orang alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh Kiai yang bersangkutan serta mengamalkan dalam masyarakat.

Terakhir pendapat dari Dhofier (2015) yang mengatakan bahwa tujuan pendidikan pesantren bukanlah untuk mengejar kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi ditanamkan kepada

mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan.

Permasalahannya adalah para kiai belum mentransfer rumusan tujuan pesantren yang dipimpinnya secara tekstual yang baik dan mensosialisasikan kepada seluruh elemen pondok pesantren. Walaupun sudah ada sebagian pesantren yang merumuskan tujuan pesantrennya secara tekstual sehingga seluruh elemen pesantren mengetahui tujuan dari pesantrennya, akan tetapi masih banyak pesantren yang belum melakukannya sehingga tujuan dari pesantren hanya ada di dalam benak pemimpin pesantren yakni Kiai saja.

Selanjutnya, Kiai merupakan figur sentral dalam dunia pesantren dan juga faktor determinan terhadap maju dan mundurnya sebuah pondok pesantren termasuk pendidikan dan sistem kurikulumnya bahkan ada pesantren yang tidak menerapkan sistem kurikulum, merupakan hak prerogatif kiai (Sri, 2014). Dhofier menyebut kiai adalah sebagai elemen yang paling esensial dari pesantren yang seringkali disebut sebagai pendiri pesantren. Dalam kajiannya, asal-usul penyebutan kiai dalam bahasa jawa digunakan dalam tiga jenis gelar yang berbeda yaitu; (1) Sebagai gelar kehormatan untuk barang-barang yang antik dan berharga seperti penyebutan 'Kiai Garuda Kencana' bagi kereta emas di Keraton Yogyakarta, (2) Gelar kehormatan bagi orang tua pada umumnya, (3) Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada santrinya. Penyebutan gelar yang ketigalah yang digunakan dalam kajian ini untuk menyebut seorang kiai, yaitu suatu gelar yang diberikan kepada seseorang yang menjadi pendiri dan pemimpin pesantren.

Teori tata kelola pesantren digunakan dalam kajian ini karena pola Tata Kelola pesantren merupakan salah satu aspek yang akan diteliti. Dari lokasi kajian, yakni Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum

Desa Sumberwringin Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember yang menggunakan Tata Kelola ala pesantren salafiyah.

F. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan diambil dari kata dasar "pimpin". Dalam kata tersebut berimbuhan "ke" di awalnya dan diakhiri imbuhan "an" yang menunjukkan makna perihal memimpin. Dalam tata bahasa Indonesia, "pemimpin" merupakan kata dasar dari kepemimpinan. Di dalam bahasa Inggris diucapkan dengan kata *leadership,* yang memiliki arti kepemimpinan, berasal dari kata dasar *"leader"* yang memiliki arti pemimpin. *"Leader"* memiliki akar kata *"to lead"* yang dapat dipahami dalam beberapa makna, diantaranya: memelopori, mengarahkan jalan pikir dan pendapat orang lain, menuntun, membimbing, mengambil langkah awal, mempengaruhi orang untuk bergerak (Darmawan, Hendro, 2013).

Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan inti dari manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia serta alat-alat lainnya dalam suatu organisasi (Siagian l981). Berdasarkan penjelasan tersebut, begitu pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa kesuksesan atau kegagalan yang dialami oleh sebuah organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya. Pada hakikatnya seorang pemimpin adalah seorang administrasi atau manajer. Lebih lanjut dijelaskan oleh Siagian (1981) bahwa: pemimpin adalah setiap orang yang mempunyai bawahan. Sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan bergantung dalam cara-cara memimpin. Dalam suatu organisasi ada tiga tujuan kelompok pimpinan antara lain: 1) Top manajemen yakni administrasi manajemen; 2) Pimpinan tingkat menengah; 3) Pimpinan tingkat bawahan.

Setiap pemimpin pada tingkat apapun ia bekerja selalu memerlukan dua macam keterampilan yakni *technical skill* dan *managerial skill*. Aksioma yang berlaku semakin tinggi kedudukan seseorang didalam organisasi maka semakin kurang memerlukan *technical skills.* Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang didalam suatu organisasi, ia semakin memerlukan lebih banyak *technical skills* dan kurang *managerial skills*. Dengan kata lain semakin tinggi kedudukan seseorang didalam organisasi, ia harus semakin menjadi seorang generalist sedangkan semakin rendah kedudukannya didalam organisasi ia harus menjadi spesialis.

Masalah kepemimpinan tidak habis-habisnya dibahas dan dibicarakan dan sering menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti. Hal ini karena masalah kepemimpinan merupakan persoalan yang besar di tengah isu masyarakat luas. Arti pemimpin (*leader*) adalah seseorang atau sejumlah orang yang mampu memerintah dan melindungi warga masyarakat karena kewibawaan, kekuasaan dan kewenangan yang dimiliki berdasarkan adat-istiadat dan hukum yang berlaku dalam masyarakat (Handayani, 2013 dalam Wasino, 2013). Kepemimpinan berasal dari kata "pimpin" yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata "pimpin" mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin tersebut tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan gaya di dalam menjalankan kepemimpinannya. (Salindri, 2013).

Setiap pemimpin memiliki gaya atau *style* yang berbeda-beda dan sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan tersebut berkaitan dengan berbagai hal, salah satunya adalah budaya yang melatarbelakangi. Kepemimpinan tidak terlepas dari kaitan budaya yang dianut oleh masyarakat yang dipimpin. Budaya menjadi terpadu dalam keseluruhan kepemimpinan. Pada prinsipnya budaya bisa diartikan sebagai nilai-nilai kebiasaan,praktek yang terus berlanjut dalam suatu masyarakat. Bedaya menjadi semacam identitas bagi penganutnya yang dengan itu dapat membedakan antara satu budaya dengan budaya lain. (Sutanta, 2013).

Menurut Veithzal Rivai Empat alasan mengapa pentingnya keberadaan seorang pemimpin dalam masyarakat yaitu: *pertama*, karena banyak orang memerlukan figur pemimpin, *kedua,* dalam beberapa situasi perlu tampil mewakili kelompoknya, *ketiga,* sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, *keempat*, sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan (Veithzal Rivai Zainal dkk. 2017). Maka untuk lebih jelasnya terkait pemimpin dan kepemimpinan akan diurai secara detail oleh beberapa ahli yang dapat dijadikan pijakan tentang definisi tersebut.

Kepemimpinan mempunyai banyak definisi tergantung dari sudut pandang, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki peneliti. Bass, menyebutkan dalam bukunya, kepemimpinan adalah *"an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members"* (Bernard M. Bass. 1990). Pemimpin merupakan agen perubahan untuk mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi dirinya. Di buku berbeda Bass (1985), membuat pernyataan *"to sump up, we see transformational leader as one who motivates us to do more than we originally expected to do".* Sutrisno mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar hasil yang dicapai sesuai dengan harapan (Sutrisno, Edy. 2010). Robbins (2014)

menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut untuk mencapai tujuan.

Menurut Yukl, Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi sosial dengan pengaruh yang disengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok organisasi (Yukl, Gary. 1998). Wahjosumidjo (1999), bahwa kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Menurut Hasibuan (2005), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Dennis (2009), kepemimpinan transformatif adalah proses mengajak tumbuh bersama secara keberdayaan untuk menyelaraskan dengan kebutuhan organisasi yang memerlukan langkah cepat. Oleh karena itu, dalam setiap masyarakat diperlukan kehadiran seorang pemimpin baik terjadi pada masyarakat paling kecil yaitu keluarga maupun masyarakat yang sangat besar kompleksitasnya seperti negara dan bangsa. Tidak ada satupun masyarakat yang tanpa kehadiran pemimpin. (Wasena, 2013).

Jadi inti dari semua pendapat di atas, terkait definisi kepemimpinan sangat variatif, namun titik tekannya sama yaitu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Maka dari itu alangkah bijaknya manakala seorang pemimpin dalam menjalankan roda kepemimpinan menggunakan beberapa teori yang ada, dengan maksud sebagai pijakan dalam proses pengambilan sebuah keputusan berorganisasi, sehingga terkesan elok dan arif. Akan tetapi dalam kajian kajian ini peneliti

hanya menekankan kepada kepemimpinan profetik saja dan inilah yang menjadi titik tekan didalam bahasan kajian ini.

G. Kepemimpinan Profetik

Konsep kepemimpinan dalam Islam adalah perwujudan iman dan amal shalih berupa interaksi, relasi, kegiatan mengkoordinasi, mempengaruhi dan mengarahkan baik secara vertikal ataupun horizontal dengan jalan menyeru kepada *amar ma'rûf nahi munkar* (sebuah perintah untuk mengajak atau menganjurkan hal-hal yang baik dan mencegah hal-hal yang buruk bagi masyarakat). (Muhtaram, 1996). Karenanya, pemimpin baik dalam organisasi yang terstruktur maupun tidak, jika hanya mementingkan urusannya sendiri, keluarganya, kelompoknya, atau kedudukannya, dan juga memiliki tujuan untuk urusan duniawi saja seperti memperkaya diri bahkan dengan jalan yang tidak benar, maka pemimpin seperti ini bukanlah Pemimpin dan Kepemimpinan Islam yang sebenarnya walaupun pemimpin tersebut beragama Islam dan dalam organisasi yang ber-background Islam.

Kepemimpinan dalam ajaran Islam didefinisikan sebagai suatu tugas yang dipercayakan (Amânah) dari Allah SWT yang pertanggungjawabannya bukan hanya kepada pengikut atau anggotanya, namun juga dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Tanggung jawab yang diemban pemimpin bersifat horizontal dan vertikal, horizontal maksudnya tanggung jawab kepada sesama manusia dan vertikal yaitu tanggung jawab kepada Allah SWT di dunia dan akhirat. Pemimpin berupaya sebaik-baiknya mengarahkan dan memperlakukan pengikut atau anggotanya dengan adil. Sama halnya dengan pengertian kepemimpinan dalam islam pada paragraf sebelumnya, bahwa inti dari kepemimpinan Islam adalah melaksanakan kebaikan dalam proses kepemimpinan yang dilaksanakan dengan bawahannya. selanjutnya, tanggung jawab yang dipikul oleh pemimpin Islam berbeda dengan pemimpin pada umumnya. Pemimpin Islam tak hanya bertanggung

jawab atas kepemimpinannya kepada bawahannya di dunia semata, namun juga bertanggung jawab kepada Allah SWT.

Sementara menurut Syekh Islam, Ibnu Taimiyah, mengatakan Urusan memimpin orang banyak adalah satu di antara kewajiban-kewajiban agama yang terbesar, bahkan agama tidak bisa tegak tanpa adanya pemimpin, karena kemaslahatan umat manusia tidak bisa sempurna kecuali dengan bermasyarakat, sebab masing-masing pribadi saling membutuhkan satu sama lain, sedang masyarakat itu tidak bisa harus mempunyai pemimpin" (Ibnu Taimiyah, 1978).

Keberadaan pemimpin dalam kehidupan sangatlah penting, jika terjadi kekosongan maka kehidupan ibarat domba yang terpisah dari gerombolannya sehingga dengan mudah diterkam oleh serigala, begitupun juga manusia meskipun secara fitrah diciptakan sebagai pemimpin, namun kenyataannya tidak semuanya mampu mengatur diri sendiri apalagi mengatur orang lain. Sebagaimana yang terdapat dalam Q.S Al-Baqarah ayat 30.

> *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."* (Depag RI, Al-Qur'an Dan Terjemahannya Edisi Revisi. 1994)

Landasan di atas merupakan spirit dan motivasi bagi manusia di muka bumi atas tanggung jawab yang diamanahkan oleh Allah kepadanya. Dengan tanggung jawab inilah paling tidak menjadi renungan bagaimana seharusnya manusia melaksanakan segala perannya dalam menciptakan keadilan bagi diri dan orang lain di sekitarnya. Pentingnya pemimpin dalam komunitas tertentu merupakan sesuatu yang tak bisa dielakkan, karena keberadaan seorang pemimpin

merupakan bentuk jati diri dalam mengelola segala kemampuan yang dimiliki untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan hasil konsensus bersama. Kepemimpinan yang berlandaskan kepada nilai-nilai yang dibangun oleh para nabi inilah yang dikenal dengan istilah kepemimpinan *profetik*.

Kepemimpinan Rasulullah disebut dengan istilah *kepemimpinan prophetic*. Profetik berasal dari kata *prophet* yang berarti Nabi (Sani. 2011). Sehingga kepemimpinan profetik dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain mencapai tujuan sebagaimana yang dilakukan oleh para nabi dan Rasul. Kepemimpinan ideal dan terbaik sepanjang sejarah umat manusia adalah kepemimpinan Muhammad SAW, sampai-sampai Michael Hurt dalam bukunya 100 tokoh paling berpengaruh dalam sejarah peradaban umat manusia, menempatkannya di nomor wahid. Michael H. Hart seorang Profesor Astronomi, Fisika, dan Sejarah Sains menempatkan Muhammad dalam bukunya *The 100 A ranking of the Most Influential Persons in History*, mengatakan: *"My choice of Muhammad to lead the list of the world's most influential person may surprise some readers and may be questioned by others, but he was the only man in history who was supremely successful on both the religious and secular levels"* ("Pilihan saya menempatkan Muhammad di urutan teratas dalam daftar orang orang yang paling berpengaruh di dunia boleh jadi mengejutkan para pembaca dan dipertanyakan oleh banyak orang, tetapi dia (Muhammad) adalah satu-satunya manusia dalam sejarah yang sangat berhasil dalam dua tataran sekaligus Agama (ukhrawi) dan sekuler (duniawi).") (Hart, 1978).

Nabi Muhammad SAW, berasal dari *keluarga* sederhana, menegakkan dan menyebarkan salah satu dari agama terbesar di dunia, Agama Islam. Dan, pada saat yang bersamaan tampil sebagai pemimpin yang tangguh, tulen, dan efektif. Kini tiga belas abad setelah

wafatnya, pengaruhnya masih tetap kuat dan mendalam serta berakar (Ma'sum, 2020).

Kenyataan tersebut dijadikan dasar pemikiran Muhammad Syafii Antonio dalam melihat kepribadian Nabi Muhammad SAW berkaitan dengan manajemen dan kepemimpinan, ia katakan bahwa "hampir semua teori kepemimpinan ada pada Nabi Muhammad Saw" (Antonio, 2007:25). Tidak ada yang membantah bahwa Rasulullah SAW adalah tipe pemimpin transformatif terhebat dalam sejarah, sekaligus seorang pemimpin yang sangat visioner, dan memiliki strategi-strategi yang yang luar biasa dalam melihat situasi dan kondisi pengikutnya maupun penentangnya (yang akhirnya menjadi pengikut yang hebat). Kepemimpinan Rasulullah SAW yang paripurna tersebut *kepemimpinan profetik*.

Teori kepemimpinan yang hampir sama dengan kepemimpinan profetik adalah teori kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Fry (2003) yang dikenal dengan teori kepemimpinan spiritual *(spiritual leadership theory)*, dan dikembangkan lagi pada tahun 2005. *Spiritual Leadership Theory* adalah suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi *(vision)*, harapan/keyakinan *(hope/faith),* dan nilai altruism *(altruistic love)* serta spiritualitas di tempat kerja *(workplace spirituality)*, dan kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival* (Fry et al., 2005). *Spiritual Leadership Theory* ini telah banyak diterapkan secara universal di berbagai setting tempat kerja. Fry (2005) mendefinisikan spiritual leadership sebagai berikut: *"The values, attitudes, and behaviors required to intrinsically motivate one's self and others in order to have a sense of spiritual survival through calling and membership— i.e., they experience meaning in their lives, have a sense of making a difference, and feel understood and appreciated"*.

Pernyataan Fry di atas mengandung makna bahwa: kepemimpinan spiritual merupakan sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain

melalui calling (perasaan memiliki makna) dan membership (perasaan dihargai dan dimengerti) sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual.

Istilah profetik di Indonesia pertama kali diperkenalkan oleh Kuntowijoyo melalui gagasannya mengenai pentingnya ilmu sosial transformatif yang selanjutnya disebut ilmu sosial profetik. Dalam konteks tersebut ditemukan makna dakwah dalam kepemimpinan profetik yaitu: *1). Humanisasi* sebagai deriviasi dari amar ma'ruf, dimaknai menganjurkan atau menegakkan kebajikan, memanusiakan manusia dengan mengangkat dimensi dan potensi positif (ma'ruf) manusia untuk mengemansipasi manusia kepada nur atau cahaya petunjuk Ilahi mencapai keadaan fitrah. *2). Liberasi* sebagai derivasi nahi munkar, dimaknai melarang, mencegah semua tindak kejahatan. Pemaknaan dalam kepemimpinan profetik adalah pembebasan dari kebodohan, kemiskinan, ataupun penindasan. *3). Transendensi* sebagai derivasi dari *tu'minuna billah* (beriman kepada Allah) (Maksum, 2020).

Sumber nilai pada kepemimpinan *profetik* adalah Al-Qur'an dan Sunnah. Al-Qur'an memberikan makna kepemimpinan secara global, sedangkan Nabi Muhammad SAW mempraktekkannya dalam kehidupan bermasyarakat atau pemerintahan di Jazirah Arab. Bagaimanapun, diskursus tentang model kepemimpinan profetik tidak mungkin lepas dari pembicaraan tentang Nabi Muhammad SAW, sebab beliau adalah contoh pemimpin yang paling utama di antara banyak contoh kepemimpinan dalam sejarah umat manusia. Hart (1978) secara eksplisit menyatakan "Muhammad adalah satu satunya pemimpin dunia yang sukses sebagai personal, negarawan, hakim teradil, pedagang terjujur, pemimpin militer terhebat, dan pejuang kemanusiaan tergigih".

Nilai-nilai kenabian dengan moralitas tinggi, dimunculkan dalam kepemimpinan transformasional. Agar nilai-nilai kenabian tercapai dengan baik, setiap nabi diberikan sifat-sifat mulia yaitu: 1) Jujur

(*al-shidq*); jujur niat, kehendak, perkataan, dan jujur perbuatannya; 2) amanah *(al-amanah)* dalam segala hal baik perkataan maupun perbuatannya, dalam hukum dan keputusan; 3) komunikatif *(al-tabligh)* dalam arti selalu menyampaikan ajaran dan kebenaran. Ia tidak pernah menyembunyikan apa yang harus disampaikan meskipun terasa pahit; 4) cerdas *(al-fathonah)* kecerdasan nabi itu bukan hanya dari aspek intelektual saja tetapi juga cerdas emosi, spiritual, kinestetik, dan magnetic (Moh. Roqib. 2011).

Berdasarkan definisi di atas, dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan *profetik* memiliki empat aspek, yaitu sidiq (jujur dan mengikuti kebenaran nurani), amanah (bertanggung jawab dan terpercaya), tabligh (berkomunikasi empatik dan efektif), dan fathonah (cerdas karena taqwa).

Sidiq bermakna benar, lurus, jujur, sabar, dan konsisten. Kebalikan dari sidiq adalah kadzib atau dusta (Budiharto & Himam, 2006). Pemimpin yang berkarakter sidiq senantiasa jujur kepada Tuhannya, dirinya sendiri, orang lain, dan alam semesta (Adz-Dzakiey, 2013). Pemimpin tersebut juga senantiasa mengikuti kebenaran berdasarkan suara hati nuraninya, sabar, konsisten, dan dapat menjadi teladan bagi orang lain. Pemimpin berkarakter sidiq tidak suka berdusta, tidak mudah terpengaruh hawa nafsunya, serta tidak mengutamakan kepentingan pribadi di atas organisasi (Kumolohadi & Budiharto, 2012).

Amanah mempunyai arti dapat dipercaya, setia, profesional, dan penuh tanggung jawab. Kebalikan dari amanah adalah khianat (Budiharto & Himam, 2006). Pemimpin yang amanah senantiasa setia kepada Tuhannya, diri sendiri, dan orang lain. (Adz-Dzakiey, 2013). Ia bekerja dengan sungguh-sungguh dengan berkomitmen kepada Allah, rekan kerja, staf, bahkan konsumen, serta bersikap adil, karena menyadari bahwa semua tugas akan dipertanggung jawabkan juga kepada Allah selain kepada organisasi. (Kumolohadi & Budiharto, 2012) *Tabligh* berasal dari kata *balagha* yang berarti sampai, menyampaikan

informasi seperti adanya. *Tabligh* dalam kepemimpinan juga bermakna transparan, open management, serta ber-amar ma'ruf nahi munkar. Kebalikan dari tabligh adalah menyembunyikan informasi dan kebenaran (Budiharto & Himam, 2006). Perilaku pemimpin tabligh antara lain berani menyatakan kebenaran dan bersedia mengakui kekeliruan. Hal-hal yang benar dikatakannya benar, hal-hal yang salah dikemukakannya salah. (Kumolohadi & Budiharto, 2012). Adz-Dzakiey (2013) menambahkan bahwa pemimpin profetik menyatakan keterbukaannya yang sebenarnya kepada Tuhannya, dirinya sendiri, dan orang lain.

Fathonah berarti cerdas dan mampu mengatasi masalah/menjadi problem solver. Kecerdasan tersebut dibangun dari ketaqwaan kepada Allah. Perilaku pemimpin fathonah terekspresi pada etos kerja dan kinerja pemimpin yang mampu memecahkan masalah secara cepat dan tepat. Kebalikan dari Fathanah adalah sufaha', berasal dari kata safihun, artinya tidak mampu memahami esensi kebenaran, tidak mampu membedakan hal yang baik dan buruk, halal dan haram, haq dan bathil dalam bertindak. (Kumolohadi & Budiharto, 2012). Adz-Dzakiey (2013) mengemukakan bahwa pemimpin yang fathonah memiliki kecerdasan dalam memfungsikan qalbu, akal pikiran, dan panca inderanya secara optimal untuk mengatasi masalah.

Hal ini diperkuat pendapat Burns dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna (2005), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat dan motivasi yang lebih tinggi". Untuk menunjang terhadap prinsip pemimpin yang memiliki kredibilitas dan keadilan dalam pengambilan sebuah keputusan maka yang perlu dijadikan pegangan sebagaimana yang pernah nabi lakukan dalam segala macam kehidupan yaitu: selalu berpedoman pada hati nurani dan kebenaran (*conscience center/sidiq*), menjaga profesionalisme dan komitmen (*highly committed/amanah*), menguasai dan memiliki

keterampilan komunikasi (*communication skill/tablig*), dan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah (*problem solver/fatanah*).

Para pemimpin adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan atau kebencian (Komariah & Triatna. 2005).

Kajian lainnya yang berhubungan dengan kepemimpinan profetik diantaranya oleh Mansyur, yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan profetik mempunyai efek terhadap kesadaran otonomi dan motivasi internal karyawan melakukan aktivitasnya dalam organisasi. Selain itu kajian yang dilakukan oleh Arifiyanto dan Budiharto, menunjukkan bahwa kepemimpinan profetik (Nabi Muhammad SAW) berpengaruh dan mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan dan guru yang bekerja di sekolah Islam Yogyakarta (Mansur. 2014).

Perbawa dan Serasi (dalam Mansur. 2014), bahwa model kepemimpinan profetik dapat mengembangkan program Pembinaan Sumber Daya Manusia di lembaga Nurul Fikri Indonesia. Hasil tersebut merupakan fenomena menarik, di mana gaya kepemimpinan profetik merupakan gaya kepemimpinan intrinsik yang relatif baru dalam dunia kepemimpinan di era modern ini. Menurut Mansyur, kepemimpinan profetik adalah nilai-nilai kepemimpinan yang bersumber dari Nabi Muhammad SAW dan Al-Qur`an untuk mengajak seseorang mencapai tujuan organisasi.

Sederhananya, konstruk kepemimpinan profetik dalam Islam telah tersedia pada sosok Nabi Muhammad SAW. Proses mencermati dan meneladani (lead by example) menjadi cara untuk mengimplementasikan nilai-nilai kepemimpinan profetik dalam diri. Walau disadari

bahwa kepemimpinan Nabi Muhammad SAW bersifat "made" atau dibentuk oleh wahyu dan pengajaran dari Jibril.

Kepemimpinan profetik mempunyai lima kriteria, yaitu (1) berdasar iman, (2) berorientasi ibadah, (3) memiliki empat sifat nabi (shiddiq, amanah, tabligh dan fathonah), (4) humanis, dan (5) memimpin dengan suara hati yang fitrah. Selain itu dalam Al-Qur'an memuat banyak konsep dasar kerja bagi seorang Muslim yang senantiasa berorientasi ibadah yang mengandung makna komitmen intrinsik dan produktivitas kerja.

Sebagaimana hal tersebut termaktub dalam Q.S. At-Taubah:105 sebagai berikut:

> *Dan Katakanlah*: *"Bekerjalah kamu, maka Allah dan RasulNya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan (QS At Taubah ayat 105)*.

Berdasarkan pengertian tersebut, kepemimpinan profetik dalam kajian ini merupakan konsep kepemimpinan yang disusun berdasarkan sudut pandang manajemen dan tata kelola islami, yang diimplementasikan dalam kepemimpinan di lembaga pondok pesantren salafiyah, dan ini yang menjadikan alasan dan landasan teori peneliti menemukan teori kepemimpinan profetik dalam kajian ini.

1. Teori Kepemimpinan Profetik Perspektif Al-qur'an

Kepemimpinan profetik dengan mendasarkan Q.S. Ali Imran: 110;

> *"Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik."*

Dan Q.S. An-Nahl: 90;

> *"Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran."*

Dan Q.S. Sad : 26:

> *"Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (*penguasa*) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan."*

Dari ayat tersebut Kuntowijoyo memandang bahwa misi transformasi sosial yang dilakukan oleh para nabi yaitu melibatkan unsur humanisme, liberasi dan transendensi. Dengan demikian, mengikuti alur berpikir Kuntowijoyo, secara garis besar maka dapat diambil benang merah bahwa misi kenabian apapun yang dilakukannya (termasuk dalam peran kepemimpinannya) tidak terlepas dari tiga unsur tersebut yaitu humanisasi, liberasi dan transendensi. Walaupun demikian banyak ayat-ayat Al-Qur'an lainnya yang menjelaskan tentang tugas yang diemban oleh para Rasul selaku pemimpin di kalangan internal umatnya. Landasan ayat-ayat Al-Qur'an tersebut sekaligus untuk menggali paradigma kepemimpinan profetik (kenabian). Di antara ciri-ciri atau paradigma kepemimpinan yang mesti dimiliki oleh para nabi atau rasul adalah seperti terungkap dalam ayat-ayat Al-Qur'an, di antaranya:

a. Cerdas, analitis dan kritis (fathanah) terdapat dalam (QS. Al-Baqarah, 2: 151).

> Sebagaimana *Kami telah mengutus kepadamu seorang Rasul (Muhammad) dari (kalangan) kamu yang membacakan ayat-ayat*

Kami, menyucikan kamu, dan mengajarkan kepadamu Kitab (Al-Qur'an) dan Hikmah (Sunnah), serta mengajarkan apa yang belum kamu ketahui.

Ayat di atas secara implisit menjelaskan bahwa kepemimpinan seorang Rasul yang ditugaskan untuk membacakan dan mengajar manusia menuntut dirinya untuk cerdas atau pintar.

b. Menyampaikan (tabligh), tegas, berani dan menjunjung keadilan dan kejujuran (shiddiq) terdapat dalam (QS. Al Baqarah, 2: 213)

Manusia itu (dahulunya) satu umat. Lalu Allah mengutus para nabi (untuk) menyampaikan kabar gembira dan peringatan. Dan diturunkan-Nya bersama mereka Kitab yang mengandung kebenaran, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Dan yang berselisih hanyalah orang-orang yang telah diberi (Kitab), setelah bukti-bukti yang nyata sampai kepada mereka, karena kedengkian di antara mereka sendiri. Maka dengan kehendak-Nya, Allah memberi petunjuk kepada mereka yang beriman tentang kebenaran yang mereka perselisihkan. Allah memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki ke jalan yang lurus.

Tabligh merupakan salah satu misi utama yang diemban oleh para Rasul. Dalam rangka menyampaikan hak-hak Allah Subhanahu wa Ta'ala maka para rasul dituntut untuk bersifat tegas dan memiliki keberanian. Adapun sikap tegas dan berani dalam menyampaikan kabar gembira berupa pahala atau balasan baik bagi orang-orang yang berbuat baik (amal shaleh). Tegas dan berani dalam menyampaikan peringatan-peringatan Allah Subhanahu wa Ta'ala berkenaan dengan ancaman-ancamanNya. Sementara itu, dalam menegakkan hukum Allah Subhanahu wa Ta'ala selain dituntut ketegasan dan keberanian juga perlu ditunjang keadilan dan kejujuran dengan tanpa pandang bulu dalam menegakkan hukum tersebut.

c. Lemah-lembut dan kasih sayang terdapat dalam (QS. Ali Imran, 3: 159)

> *Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap* mereka. *Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal.*

d. Membawa misi tauhid (transendental) terdapat dalam (QS. Al A'raf, 7: 59)

> *Sungguh, Kami benar-benar telah mengutus Nuh kepada kaumnya, lalu dia berkata, "Wahai kaumku! Sembahlah Allah! Tidak ada tuhan (sembahan) bagimu selain Dia. Sesungguhnya aku takut kamu akan ditimpa azab pada hari yang dahsyat (kiamat).*

Ayat tersebut secara implisit menjelaskan tentang peran transendental kepemimpinan nabi dalam menyeru umatnya untuk beribadah kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala. Ayat-ayat di atas hanyalah sebagian dari beberapa ayat yang dapat mengindikasikan tugas kepemimpinan para Rasul selaku pemimpin bagi umat-umatnya, sementara itu masih banyak ayat-ayat Al-Qur'an lainnya yang memiliki makna dan kandungan yang serupa.

2. Kepemimpinan Profetik Perspektif Kuntowijoyo

Selain ayat al-Qur'an di atas, Kuntowijoyo, menginterpretasikan salah satu ayat *tersebut* dalam teorinya yang cukup terkenal dalam kajian ilmu sosial profetik. Menurutnya, Q.S. Ali Imran ayat 110. Memiliki pesan yang dapat memberikan fungsi dan peran pada manusia sebagai pemegang amanah dalam kehidupan dunia terutama dalam konteks pendidikan dalam pengembangan nilai-nilai *humanisasi, liberasi dan transendensi* (Rosyadi. 2004).

a. Humanisasi

Humanisasi berasal dari kata yunani, humanitas berarti makhluk manusia menjadi manusia (memanusiakan manusia). Atau dari bahasa inggris human berarti manusia, bersifat manusia, humane berarti peramah, orang penyayang, humanism berarti peri kemanusiaan (Echols, John M. dan Hassan Shadily. 1996). Humanisasi adalah memanusiakan manusia, menghilangkan kebendaan, ketergantungan, kekerasan dan kebencian dari manusia (Kuntowijoyo. 2018).

Humanisasi sebagai derivasi dari *amar ma'ruf*, dimaknai sebagai proses memanusiakan manusia, dengan menghilangkan kebendaan, kekerasan, kebencian, ketergantungan, dan pelabelan negatif dari manusia (Fikri, Abdullah. 2016). Manusia sempurna adalah manusia sebagai subyek. Sebaliknya manusia yang hanya beradaptasi adalah manusia sebagai objek. Adaptasi merupakan bentuk pertahanan diri yang paling rapuh. Seseorang menyesuaikan diri karena ia tidak mampu mengubah realitas. Menyesuaikan diri adalah ciri khas tingkah laku binatang, yang bila diperlihatkan oleh manusia akan merupakan gejala *dehumanisasi.* Untuk mencapai kepenuhan diri, sepanjang sejarah manusia telah berusaha mengatasi dan melawan faktor-faktor penyebab akomodasi atau adaptasi, meskipun begitu mereka selalu diancam dengan berbagai tekanan (Freire. 2001). Humanisasi dalam pengertian Barat menitik beratkan pada humanisme antroposentris, akibat terjadinya pemberontakan terhadap kekuasaan gereja, yang bersifat dogmatis.

Dari sini agaknya humanisme tidak dapat dipandang sebagai sebuah ideologi, bukan pula gerakan lokal Eropa pada masa tertentu, juga bukan aliran filsafat.

Humanisme merupakan keyakinan reflektif atas nilai-nilai asasiah yang *inheren* dalam proses kehidupan manusiawi

konkret, artinya keyakinan tersebut merupakan dasar minimal untuk mengukur validitas dan kebenaran setiap sistem nilai, serta kepercayaan dan otoritas yang kenakan dari luar terhadap individu. Karena itulah maka sebetulnya tidak perlu humanisme serta merta dipandang telah mengabaikan bahkan menafikan kenyataan transendental, baik Tuhan maupun alam semesta (Bernadien. 2013).

Sejatinya dalam penerapan humanisasi merupakan proses memfungsikan manusia dalam upaya menggali potensi dasar yang dimiliki pada setiap individu untuk diperlakukan sebagai manusia yang independen dalam mendapatkan pelayanan. Maka dalam praktiknya yang perlu di kembangkan adalah bagaimana seorang pemimpin memperhatikan tentang hal ini. Selama ini masih banyak fakta-fakta yang belum mampu menghargai dan menghormati keberadaan santri. Namun, masih sangat sulit bagaimana seorang pemimpin, guru dan tenaga kependidikan memberikan pengakuan bahwasanya santri merupakan manusia yang juga perlu dihargai baik keberadaan serta kreativitasnya di sekolah.

Seorang pemimpin tidak mudah menerapkan konsep humanisasi karena membutuhkan kesabaran, ketegasan dalam upaya membiasakan diri di lingkungan sekolah. Oleh sebab itulah, upaya mendiagnosa terhadap potensi peserta didik merupakan langkah awal untuk mengembangkan agar mereka dapat menemukan jati dirinya. Mengingat tugas pemimpin dan guru dalam lembaga pendidikan sebagai pengganti dari kedua orang tua, selayaknya membangun kedekatan terhadap peserta didik dengan cara melakukan pemantauan,bimbingan sehingga terjadi komunikasi yang baik.

Menurut Roqib beberapa indikator yang harus dipahami kepala sekolah, guru serta tenaga pendidik dalam menerapkan perilaku humanis di sekolah adalah: *Pertama,* Menjaga persaudaraan meskipun berbeda agama, keyakinan, status sosial-ekonomi,

dan tradisi. *Kedua,* Memandang seseorang secara total meliputi aspek fisik dan psikis, sehingga muncul penghormatan kepada setiap individu atau kelompok lain. *Ketiga,* Menghilangkan berbagai bentuk kekerasaan, karena kekerasan merupakan aspek paling sering digunakan orang untuk membunuh nilai kemanusiaan orang lain. *Keempat,* Membuang jauh sifat kebencian terhadap sesama.

Beberapa indikator tersebut dapat dikomunikasikan dengan baik, jika dewan pengasuh beserta dewan guru dapat menyerap terhadap segala aspirasi atau keinginan mereka yang sesungguhnya, sehingga dalam kegiatan pembelajaran tidak terjadi sesuatu yang seakan-akan pemimpin pondok pesantren dan guru hanya sekedar menjalankan kewajibannya namun tidak memahami sebenarnya makna dari proses pembelajaran tersebut. Disinilah pentingnya komunikasi profetik antara mereka, sehingga dalam mengembangkan bakat dan potensinya tidak lagi mengalami kendala atau jarak pemisah kepala sekolah, guru dan peserta didik.

b. Liberasi

Liberasi dari bahasa Latin, liberare yaitu memerdekakan atau pembebasan. Liberation dari kata liberal yang berarti bebas, tidak picik. Liberation berarti membebaskan atau tindakan memerdekakan (Echols dan Shadily. 1996). Menurut Kuntowijoyo, liberasi merupakan pembebasan terhadap semua yang berkonotasi dengan kehidupan sosial, misalkan mencegah teman mengkonsumsi hal-hal yang dilarang oleh agama, melakukan kekerasan terhadap sesama, memberantas permainan yang berbau judi, menghilangkan pemerasan, pembelaan terhadap hak-hak orang miskin dan membela masyarakat dari ketertindasan dalam bentuk apapun (Kuntowijoyo. 2018).

Liberasi sebagai derivasi nahi munkar, Prinsip liberasi profetik dapat dimaknai sebagai pembebasan dari nilai-nilai material

menuju kepada liberasi yang berdasar pada nilai-nilai transendensi. Hal ini bukan berarti liberasi tidak mempertimbangkan fakta empiris, justru liberasi yang didasarkan pada transendensi profetik ingin merubah dari terjadinya berbagai kriminalitas, kemiskinan, bahkan dominasi struktur. Proses kritik dan transformasi sosial yang dilakukan Nabi selama kurang lebih 23 tahun, bukanlah suatu hal yang mudah untuk dilakukan. Nabi berhadapan dengan dominasi-dominasi kekuasaan struktur sosial yang kuat, meliputi berbagai aspek kehidupan, sosial, politik (kekuasaan antar suku), ekonomi dan termasuk didalamnya sistem kepercayaan yang cukup sulit diubah (Fikri. 2016).

Keberhasilan Nabi dalam melakukan transformasi sosial tersebut, disebabkan kuatnya nilai transendensi yang dipegangnya, sehingga liberasi profetik tidak semata-mata dalam lingkup material saja. Liberasi demokrasi profetik, mencakup empat hal penting, yaitu liberasi terhadap pengetahuan, ekonomi, sosial, dan politik.

Empat kriteria liberasi demokrasi profetik dalam konteks pendidikan adalah bagaimana sesungguhnya cara menerapkan demokrasi profetik dalam bidang pengetahuan di lingkungan sekolah. Pengetahuan merupakan sesuatu yang abstrak sehingga membutuhkan aktor dalam merealisasikannya. Untuk itulah peran kepala sekolah dalam hal ini sangat dibutuhkan. Tujuannya tidak lain adalah untuk memberikan contoh baik secara perkataan dan perbuatan nyata dalam keseharian di sekolah. Sekolah dalam hal ini menjadi ajang mempraktikkan nilai-nilai yang baik dalam membimbing dan mengarahkan peserta didik menjadi pribadi yang memiliki kreativitas, kesantunan, kemandirian, beriman dan bertaqwa terhadap penciptanya.

Nilai-nilai profetik yang dapat dipetik dari beberapa pemahaman konsep liberasi dalam kontek sosial menurut Roqib di antaranya adalah: *Pertama,* memihak kepada kepentingan rakyat,

wong cilik, dan kelompok mustad'afin, seperti petani, buru, orang miskin. *Kedua,* Menegakkan keadilan dan kebenaran seperti pemberantasan KKN serta penegakan hukum dan HAM. *Ketiga,* memberantas kebodohan dan keterbelakangan sosial-ekonomi (kemiskinan), seperti pemberantasan buta huruf, pemberantasan pengangguran, penghargaan terhadap profesi atau kerja. Keempat, menghilangkan penindasan dan kekerasan seperti KDRT, *trafficking*, pelacuran dan lainnya.

Sebab selama ini, lembaga yang masih mendapat kepercayaan dari masyarakat dalam mencetak generasi bangsa adalah lembaga pendidikan, baik lembaga pendidikan secara formal maupun lembaga pendidikan non-formal. Oleh sebab itu, maka yang perlu dilakukan dalam dunia pendidikan harus mampu berbenah diri secara keseluruhan untuk mencapai beberapa indikator tersebut.

Bentuk-bentuk berbenah diri sebuah lembaga pendidikan cukup relatif, sehingga perlu distingsi untuk menjadi pemikatnya. Maka tugas kepala sekolah dan guru dalam hal ini, memberikan bimbingan dan arahan serta bagaimana seharusnya seorang guru berinteraksi dengan mereka. Karena semua tahu, bahwasanya peserta didik merupakan subyek yang memiliki latar belakang pengetahuan, pengalaman, dan kebiasaan sehingga guru harus mampu mengakomodir semua perbedaan tersebut. Hal ini, merupakan peluang untuk meningkatkannya menjadi sebuah prestasi baik secara akademis maupun keterampilan sebagai bekal masa depannya.

c. Transendensi

Transendensi berasal dari bahasa latin, transcendere yang memiliki arti naik ke atas, sedangkan dalam bahasa inggris *To transcend* yang berarti menembus, melewati, melampaui. Artinya sebuah perjalanan yang terjadi atas di luar akal atau kebiasaan

(Echols dan Shadily. 1996). Sedangkan Kuntowijoyo (2018), memaknai transendensi sesuatu yang sangat, teramat, atau sukar dipahami oleh akal manusia secara alamiah. Karena lebih pada hablum min Allah, yang intinya berkaitan dengan intuisi atau pengalaman spiritual seseorang.

Transendensi sebagai derivasi dari *tu'minuna billah* (beriman kepada Allah). Transendensi merupakan dasar dari dua unsur humanisasi dan liberasi. Nilai transendensi ini hendak menjadikan nilai transendental (keimanan) sebagai bagian yang terpenting dalam pembangunan peradaban. Nilai-nilai keIslaman menjadi prinsip utama dalam berbagai aktivitas kehidupan berbangsa dan bernegara.

Terkait dengan budaya dan pendidikan pilar transendensi ini menjadi acuan bagi setiap langkah gerak dan tindakan muslim. Sebab, semangat keilmuan tokoh-tokoh islam pada kenyataannya berangkat dari kesadaran diri tentang keTuhanan. Sebagaimana yang disampaikan Osman Bakar, bahwasanya dasar dalam keilmuan islam dengan barat sangatlah berbeda, baik proses dan perkembangannya, sehingga di antara keduanya memiliki nilai dan tujuan yang berbeda meskipun memiliki kesamaan dalam aplikasinya (Bakar, Osman. 1995). Kontekstualisasi pemikiran tokoh-tokoh dalam hal ini sangat berpengaruh terhadap keanekaragaman potensi dan karakter peserta didik sebagaimana dapat dilihat kembali dalam proses perencanaan Tuhan untuk menjadikan manusia sebagai khalifah di muka bumi Q. S Al-Baqarah ayat 30, dan pernyataan Tuhan terkait dengan kondisi manusia yang diciptakan dalam keadaan yang sebaik-baiknya Q.S At-Tin ayat 4, "Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya."

Dengan kata lain, bahwa hadirnya manusia yang mengalami keterbatasan secara fisik (disabilitas), bukan berarti Tuhan telah

salah dalam menciptakan manusia itu sendiri. Oleh karena itu, perspektif Tuhan tidak ada manusia yang tidak sempurna. Jika terdapat segolongan orang menganggap bahwa kaum difabel adalah kaum yang tidak sempurna penciptaannya, maka orang-orang tersebut sudah menilai buruk atas ciptaan Tuhan. Hal ini mengindikasikan tidak adanya keimanan terhadap Tuhan yang memiliki sifat (al-khaliq) dan Maha Sempurna. Fenomena ini, menjadi pekerjaan rumah yang harus pikirkan dan diselesaikan oleh kepala sekolah bagaimana cara mengantisipasi klaim tersebut tidak melekat pada peserta didik yang mengalami keterbatasan.

Beberapa bentuk perbedaan fisik dan kemampuan peserta didik tersebut, dalam hal ini kepala sekolah menekankan terhadap guru dalam proses pembelajaran dapat dijadikan instrumen untuk menanamkan nilai-nilai profetik bahwasanya Tuhan memberikan perbedaan agar satu sama lain saling melengkapi dan menghormati dari kekurangan masing-masing. Untuk itulah, hal-hal yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah, guru dan tenaga pendidikan dalam menanamkan nilai-nilai transendensi kepada peserta didik diantaranya: *Pertama,* mengakui adanya kekuatan supranatural, Allah. Dengan keyakinan yang utuh bahwa segala gerak dan tindakan itu bermuara dari-Nya. *Kedua,* melakukan upaya mendekatkan diri dan ramah dengan lingkungan secara istiqomah atau kontinu yang dimaknai sebagai bagian dari bertasbih, memuji keagungan-Nya. *Ketiga,* berusaha untuk memperoleh kebaikan Tuhan tempat bergantung. *Keempat,* memahami suatu kejadian dengan pendekatan mistik (kegaiban), mengembalikan sesuatu kepada kemahakuasaan-Nya. *Kelima,* mengaitkan perilaku, tindakan, dan kejadian dengan ajaran kitab suci. *Keenam,* melakukan sesuatu disertai harapan untuk kebahagiaan hari akhir (kiamat). *Ketujuh*, menerima masalah atau problem hidup dengan rasa tulus dan

dengan harapan agar mendapat balasan di akhirat untuk itu kerja keras selalu dilakukan untuk meraih anugerah-Nya.

Maka dengan cara ini, mungkin menjadi awal bagaimana mencetak generasi yang lebih beriman dan bertaqwa kepada penciptanya. Jika dalam setiap kegiatan di sekolah selalu dikaitkan dengan beberapa renungan terhadap fenomena alam dan isinya, maka secara tidak langsung telah mengajarkan peserta didik menjadi pribadi yang memiliki keyakinan bahwasanya Tuhan itu ada.

BAB III

PROPHETIC LOCAL WISDOM

Pemerintah memiliki tanggung jawab besar terhadap berlangsungnya pendidikan di Indonesia sebagaimana diatur dalam Undang-Undang (UUD) 1945 Pasal 31 ayat (3) dan (4) ditegaskan bahwa pemerintah memiliki kewajiban untuk mengusahakan penyelenggaraan pengajaran nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memprioritaskan anggaran sekurang-kurangnya 20 persen dari APBN dan APBD, akan tetapi pemerintah juga memiliki keterbatasan-keterbatasan yang perlu disadari, sehingga perlu adanya keterlibatan masyarakat dalam mewujudkan amanah UUD 1945 tersebut.

Keterlibatan masyarakat dalam membangun dan meningkatkan mutu pendidikan bukan hanya pendidikan-pendidikan formal, akan tetapi juga pendidikan-pendidikan nonformal, seperti pondok pesantren-pondok pesantren salafiyah dan pendidikan pondok pesantren ini akhirnya pada tahun 2019 diatur oleh pemerintah melalui UU No. 18 tahun 2019 tentang "Pesantren" dengan maksud untuk menjamin penyelenggaraan pesantren dalam fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat, diperlukan pengaturan untuk

memberikan rekognisi, afirmasi, dan fasilitasi berdasarkan tradisi dan kekhasannya.

Upaya untuk mewujudkan amanah undang-undang tersebut maka juga perlu aturan-aturan praktis yang dibuat oleh pemerintah yang dalam hal ini ditangani oleh Kementerian Agama. Kementerian Agama akhirnya dalam mengatur pesantren sebagai turunan regulasi yang dibuat oleh pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren.

Tanggung jawab pemerintahan merupakan suatu kenyataan atau realitas yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan sosial kemasyarakatan, terlebih lagi kehidupan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan agama yang berperan untuk membangun karakter generasi muda, dan Pemerintah memiliki keterbatasan-keterbatasan dalam memikul tanggung jawab tersebut sehingga peran dan tanggung jawab dalam menangani pendidikan akhirnya juga melibatkan peran serta masyarakat, maka pondok pesantren lah yang menjadi tumpuan pemerintah untuk melanjutkan peran dan tanggung jawab pendidikan generasi muda bangsa ini.

Pemerintah yang diwakili oleh Kementerian Agama akhirnya intervensi terhadap pengelolaan pondok pesantren walaupun hanya pada implementasi regulasi saja, tetapi ini sebenarnya akan mengikis kemandirian pondok pesantren yang eksistensi nya sudah melebihi berdiri bangsa Indonesia ini, sehingga pondok pesantren salafiyah dalam tata kelola nya tidak mengikuti pakem tata kelola modern tetapi menggunakan tata kelola sendiri dan inilah keunikan yang ditemukan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember.

Good governance merupakan mekanisme, praktik dan tata cara pemerintahan dan warga dalam mengatur sumber daya serta memecahkan masalah-masalah publik. Dalam konsepnya, pemerintah hanya merupakan salah satu aktor dan tidak selalu menjadi aktor

yang menentukan dalam pemecahan masalah-masalah yang terjadi dan timbul di masyarakat. Pemerintah hanya berperan sebagai pendorong terciptanya lingkungan yang mampu memfasilitasi pihak lain di dalam komunitas, *governance* menuntut yang lebih besar pada warga, antara lain untuk memonitor akuntabilitas pemerintah itu sendiri. Namun sekarang, *good governance* atau pemerintahan yang baik sangat diperlukan dalam mengupayakan dan menjaga kehidupan bermasyarakat yang baik, menghargai hak dan menyadari kewajiban setiap anggota masyarakat. Masyarakat adalah sekelompok orang yang tinggal dan menetap dalam suatu wilayah. Sebagaimana disadari bahwa sebuah pondok pesantren juga termasuk dalam kelompok masyarakat.

Implementasi *Good Governance* pada pondok pesantren sudah menjadi sebuah keniscayaan. Karena, pondok pesantren merupakan lembaga sosial kemasyarakatan yang dipercaya untuk mengelola sumber daya yang berasal dari masyarakat untuk dimanfaatkan dalam operasional di pondok pesantren. Pengelolaan sumber daya yang berasal dari masyarakat diantaranya merupakan proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain, dalam melaksanakan kebijakan dan pencapaian tujuan. Berkaitan dengan tata kelola pondok pesantren salafiyah, proses tersebut meliputi perencanaan program peningkatan mutu pondok pesantren, implementasi program peningkatan mutu pondok pesantren, dan evaluasi program peningkatan mutu pondok pesantren. Hal ini sudah meliputi proses pendidikan di dalam nya, baik pendidikan jasmani maupun pendidikan rohani yang diberikan pesantren kepada para santri. Peneliti memfokuskan kajian kajian ini kepada tiga aktivitas tersebut, karena aktivitas utama dalam pondok pesantren adalah tiga aktivitas tersebut, walaupun pada pengembangan aktivitasnya tidak menutup kemungkinan terdapat aktivitas-aktivitas yang berdimensi sosial kemasyarakatan.

Tata kelola pondok pesantren tersebut diharapkan dapat merubah tingkah laku dan pola berfikir masyarakat, serta pondok pesantren menjadi tempat atau lembaga pendidikan pembinaan karakter bangsa. Pembinaan karakter anak bangsa ini dibuktikan dalam perjalanan sejarah Pondok Pesantren di Indonesia selalu mewarnai kehidupan berbangsa dan bernegara, bahkan pesantren di Indonesia lebih dahulu ada dibandingkan keberadaan bangsa Indonesia. Eksistensi pondok pesantren jauh sebelum Indonesia merdeka. Dikaji dari akar sejarah kemerdekaan bangsa Indonesia, pondok pesantren tidak dapat dilepaskan dari salah satu elemen yang kuat untuk melawan penjajah, baik secara kelembagaan maupun perorangan.

Secara kelembagaan, pesantren melibatkan seluruh komponen yang ada di pondok pesantren untuk melawan penjajah dan secara person, kiai sebagai pimpinan pondok pesantren menjadi penggerak anak bangsa terutama para santri untuk berjuang memerdekakan bangsa Indonesia, dari sinilah, pondok pesantren secara kelembagaan maupun secara person seorang kiai mampu menciptakan bangsa Indonesia menjadi bangsa yang merdeka dan berdaulat. Walaupun pada tingkat tata kelola pondok pesantren salafiyah tidak menerapkan tata kelola *(good governance)* secara utuh, karena pondok pesantren salafiyah memiliki prinsip-prinsip tata kelola sendiri.

Kajian ini memfokuskan pada persoalan tata kelola pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum yang memiliki kekhususan dalam ilmu administrasi publik secara umum, karena di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum, memiliki mekanisme dan cara pengelolaan sendiri. Kekhususan inilah yang merupakan keunikan pengelolaan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum.

Keunikan-keunikan, seperti nilai-nilai *nyabis* dan *pangesto* dalam pengelolaan pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum inilah yang mendorong keberhasilan pengembangan pendidikan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum. Secara garis besar ternyata

keberhasilan pondok pesantren tersebut dipengaruhi oleh dua hal unik yaitu; 1) implementasi nilai-nilai kepemimpinan profetik dalam proses kepemimpinan dan tata kelola pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum desa Sumberwringin kecamatan Sukowono kabupaten Jember, 2) Tata kelola pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum desa Sumberwringin kecamatan Sukowono kabupaten Jember berbasis kearifan lokal.

Daya tarik masyarakat terhadap pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ini disebabkan oleh sifat pondok pesantren salafiyah sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang memiliki watak *indigenous* keIndonesiaan yang selalu terbuka dengan siapapun (*open minded*). Sebagaimana disampaikan oleh salah satu anggota dewan pengasuh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum bahwa: "pesantren ini terbuka untuk siapapun yang ingin belajar agama dan ilmu-ilmu kemasyarakatan" (KH. Sholeh Ahmad, 28 Desember 2020). Disamping itu, kiai sebagai pimpinan pondok pesantren juga memiliki sifat *tasamuh* (mudah bergaul dan ramah) kepada siapapun yang mengajak berkawan. Pondok pesantren yang merupakan organisasi sosial, pendidikan dan keagamaan, sudah semestinya memiliki tata kelola, walaupun prinsip-prinsip tata kelola tidak secara keseluruhan diterapkan.

Melalui sikap *tasamuh* inilah kiai akhirnya melakukan sosialisasi secara kekeluargaan dengan berbagai kalangan masyarakat yang menyebabkan masyarakat tertarik terhadap pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum, dan dengan sikap ini pula berpengaruh pada proses pengelolaan pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum.

Pengelolaan pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin yang meliputi perencanaan program peningkatan mutu pondok pesantren, implementasi program peningkatan mutu pondok pesantren, dan evaluasi program peningkatan mutu pondok pesantren dilakukan oleh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum.

Aktivitas inilah merupakan sebuah keunikan sepanjang pengetahuan peneliti, dan dijustifikasi oleh pendapat KH. Muhtar Ahmad bahwa: "Ketiga program peningkatan mutu di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum memiliki cara dan mekanisme sendiri." (Wawancara tanggal 28 Desember 2020). Oleh karena itu, ternyata tiga mekanisme itulah yang menjadi titik kegiatan utama yang dilakukan di pondok pesantren Raudlatul Ulum.

BAB IV

KEARIFAN LOKAL DALAM TATA KELOLA PONDOK PESANTREN

Kearifan lokal menurut Farazmand (2004) merupakan hal yang sangat penting disamping lobi internasional dalam mewujudkan tata kepemerintahan yang baik yang selama ini terabaikan oleh konsep *good governance* yang terlalu berorientasi pada penguatan internal dan cenderung seragam dalam prinsip-prinsipnya. Adapun nilai-nilai kearifan lokal yang ada dalam dunia kepesantrenan, khususnya yang ada di Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum, meliputi: *Nyabis, pangesto* dan patronase yang ternyata dalam perjalanannya penuh dinamika dan berkontribusi dalam proses kepemimpinan profetik dan terwujudnya tata kelola yang unik dan eksis.

Adapun uraian tentang *nyabis, pangesto* dan patronase yang ada di Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum diuraikan dalam beberapa sub bab di bawah ini:

A. *Nyabis* Sebagai Transformasi Sosial Dalam Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum

Pondok Pesantren tidak hanya mengajarkan pemahaman agama yang benar, tapi juga harus mampu melihat agama berdasarkan

konteksnya, dan tetap mengedepankan nilai-nilai kearifan lokal. Salah satu kearifan lokal yang lekat dengan masyarakat pesantren adalah tradisi *nyabis*. *Nyabis* merupakan sebuah tindakan atau aktivitas seseorang atau santri mendatangi kiai atau guru dengan maksud tertentu yang biasanya disertai pemberian kembang, kemenyan, sesajen, dan lain sebagainya yang sudah diberi bacaan-bacaan khusus oleh sang kiai maupun guru yang dapat digunakan sesuai tujuannya (Fausi, 2015). Tindakan nyabis sendiri lebih banyak dijumpai di wilayah Madura yang sebagian besar penduduknya penganut agama Islam berorganisasi NU (Nahdlatul Ulama) yang beraliran Aswaja (*Ahlus Sunnah Wal Jamaah*) yaitu paham agama Islam sebagai pengikut sunnah nabi, yang notabane masyarakatnya memiliki ketaatan terhadap kiai maupun ulama. Bagi masyarakat Madura nyabis ditujukan untuk mencari barokah ulama melalui doa-doanya, dengan harapan apa yang diharapkan dapat terkabul.

Fenomena yang menarik dalam budaya *nyabis* di Pesantren Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember adalah keharusan bertemu kiai saat pertama kali santri mendaftar sebagai santri baru, walaupun *nyabis* tidak ada aturan tertulis bahwa santri harus bertemu dan bersalaman dengan kiai saat pertama kali masuk di pesantren tersebut. Bahkan menurut pengakuan H. Nur Hasan mengatakan bahwa:

> "Belum sah rasanya mengikuti pengajian kitab bersama kiai kalau ada santri yang belum Nyabis." (Wawancara tanggal 24 Januari 2021).

Situasi ini berjalan alamiyah tanpa harus ada aturan yang mengatur dan perintah yang memerintah. Lebih lanjut dikatakan oleh Hasan bahwa: pada budaya *nyabis* yang dilakukan oleh santri dan orang tua santri *dibarengi* (disertai) dengan pemberian sesuatu baik berupa barang atau berupa uang kepada kiai dengan ikhlas tanpa adanya paksaan.

Nilai-nilai yang terkandung dalam kegiatan nyabis tersebut diantaranya adalah: *Pertama*, nilai kesepakatan artinya pada kegiatan nyabis yang dilakukan oleh orang tua calon santri maupun orang tua santri terhadap kiai pengasuh pondok pesantren, tentunya disana terdapat komunikasi personal yang dilakukan diantara keduanya, dan disanalah akhirnya terjadi kesepakatan-kesepakatan diantara keduanya walaupun kesepakatan tersebut tidak secara tertulis. Hal ini diperkuat oleh pengakuan salah satu dewan pengasuh KH. Sholeh Ahmad yang mengatakan bahwa:

> "Nyabis atau sowan kepada pengasuh selain *ngalap* atau mengharapkan barokah tetapi di situ ada satu hal yang sangat penting yakni adanya perbincangan terkait dengan keberadaan calon santri yang akan tinggal di pondok ini atau kesepakatan-kesepakatan kecil yang dibuat tanpa harus di tulis, seperti keharusan mengikuti sholat berjamaah, mengikuti pengajian kitab kuning dan lain sebagainya." (Wawancara tanggal 23 Maret 2021).

Kedua, nilai berbagi tanggung jawab artinya kegiatan dan kebiasaan nyabis yang dilakukan oleh orang tua calon santri kepada kiai pengasuh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum memberikan gambaran nilai penting bagi kita yakni berbagi tanggung jawab yaitu antara orang tua calon santri dengan kiai pengasuh tentunya berbagi tanggung jawab, ketika santri tersebut berada di pondok pesantren maka tanggung jawab berada di pundak kiai pengasuh pondok pesantren, akan tetapi ketika si santri sudah berada di rumahnya masing maka tanggung jawab mereka berada di pundak orang tua mereka masing-masing, namun mereka baik santri dan orang tua santri memiliki tanggung jawab untuk menjaga nama baik pondok pesantren.

Ketiga, nilai membangun ikatan moral. Kebiasaan nyabis yang dilakukan oleh orang tua santri, santri, dan masyarakat luas terhadap kiai pengasuh pondok pesantren pada intinya memohon dan mengharap barokah dari sang kiai tersebut, namun ada yang lebih penting dari hal

itu yakni terbangunya ikatan moral diantara santri, orang tua santri dan masyarakat secara luas. Ikatan moral yang dimaksud adalah ikatan tali silaturahmi yang terbangun dengan perantara kebiasaan nyabis tersebut, bahkan silaturahmi ini berdasarkan hadits Rasulullah SAW menjelaskan Allah SWT menjamin kemakmuran (*wealth*) mereka yang menjalin silaturahmi. Sebagaimana hadis Nabi yang artinya "Siapa saja yang senang diberi lebih banyak kemakmuran (*wealth*) dan umur panjang, maka dia harus menjalin hubungan baik dengan orangtua dan saudaranya." (HR Bukhari)

Berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam kebiasaan nyabis di dunia pondok pesantren, maka santri baru sebelum menyelesaikan administrasi di pondok pesantren Raudlatul Ulum, terlebih dahulu harus melakukan *"sowan"* (bertamu/ nyabis dalam bahasa madura) bersama keluarga yang mengantarnya kepada pengasuh pondok pesantren Raudlatul Ulum, berharap memperoleh *barokah* dari sang kiai (pengasuh). Karena barokah kiai inilah yang diharapkan oleh santri manakala menuntut ilmu di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum dan akan menjadi motivator atau penyemangat santri dalam menuntut ilmu.

Konsep *sowan atau nyabis* ini sudah menjadi tradisi di pondok pesantren, hal ini juga menjadi satu kepercayaan bahwa sebelum *nyabis* terutama bagi santri baru masih belum syah menjadi santri di pondok pesantren Raudlatul Ulum, karena barokah/berkah inilah yang akan menjadi penyemangat dari para santri ini. Sebagaimana dikatakan oleh salah satu alumni pondok pesantren ini, saudara H. Nur Hasan mengatakan bahwa:

> "*Sowan* atau *nyabis* itu sebuah keharusan yang dilakukan oleh santri kepada kiai dengan maksud memperoleh barokah dan barokah inilah yang akan menjadi penyemangat para santri dalam menuntut ilmu di pondok pesantren Raudlatul Ulum." (Wawancara tanggal 24 Januari 2021).

Dalam Tradisi Nyabis terdapat nilai *silaturrahim, taaruf* dan *Islah* yang pada hakikatnya merupakan lokal kultur pesantren terlebih juga menjadi kultur masyarakat Sumberwringin mayoritas suku Madura. Kumpulan rumah tradisional di Sumberwringin dikenal dengan nama *"taniyan lanjheng"* (halaman panjang) yang salah satu fungsinya adalah untuk mempererat tali *silaturahmi* antar keluarga dalam masyarakat. Bahkan Peribahasa (Parebhasan) yang bermakna berkata baik dan sopan antar masyarakat. Artinya masyarakat Sumberwringin mengedepankan nilai silaturahmi dengan tutur kata yang halus dan sopan, seperti kata *"akotak tak atellor"* atau berkokok tapi tidak bertelur, sebuah perumpamaan tentang orang berbicara tinggi namun tidak menghasilkan apa apa. Ada juga kata-kata *"akanta lessong bhurto"* (seperti lesung yang berlubang di bagian bawahnya) sebuah perumpamaan orang yang boros yang hasil kerjanya cepat habis.

Nilai kebersamaan dan nilai menghormati kiai mendapat posisi yang paling tinggi dalam budaya *nyabis* di pondok pesantren Raudlatul Ulum. Dimana guru menjadi tokoh sentral dalam kehidupan santri di pondok pesantren Raudlatul Ulum. Sedang kiai dalam pihak lain sangat mencintai santrinya dan selalu menganggap santrinya adalah seperti anaknya sendiri. Pengakuan salah satu informan menyatakan bahwa saat nyabis banyak alumni yang datang dengan membawa amplop namun ditolak oleh kiai. Kiai tidak mau menerima uang dari santri dan alumni saat nyabis. Padahal sebagai alumni sangat ingin memberikan sesuatu kepada kiai sebagai rasa terimakasih yang telah mendidik saat nyantri.

Nyabis dalam pandangan santri pondok pesantren Raudlatul Ulum sebagai bentuk penghormatan kepada kiai baik saat menjadi santri maupun saat jadi alumni. Di dalamnya diyakini terdapat barokah sebab santri dapat berkomunikasi dengan kiai secara langsung. Mencurahkan segala persoalan kepada kiai dan meminta doa kiai. Budaya ini menurut

salah satu informan menjadi sesuatu yang dianggap *thariqah* (jalan) dalam mencari solusi dari masalah yang dihadapi santri maupun saat mereka menjadi alumni.

Nyabis pada perkembangannya menjadi budaya di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum, karena nyabis tidak hanya dilakukan oleh santri baru akan tetapi alumni pondok pesantren ini sebagai bentuk komunikasi, konsultasi berbagai persoalan dengan kiai, karena diyakini bahwa kiai akan memberikan solusi dengan pendekatan transcendental.

Tradisi nyabis juga menyentuh sebuah pola komunikasi di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum yang memanfaatkan bahasa Madura halus sebagai bahasa komunikasi pesantren, juga memilih untuk menghormati para santri dengan menggunakan kata panggilan santri dengan kata "Bindereh" atau orang sedang belajar/ngaji di pondok sang kiai. Penghargaan ini adalah sebuah adat dan tradisi Sumberwringin dimana seorang santri juga mendapat barokah kiai. Sang kiai memanggil santrinya dengan kata Bindhere dengan maksud memuliakan santrinya sehingga masyarakat ikut memanggil santrinya dengan panggilan yang sama. Hal ini juga menunjukkan betapa masyarakat Sumberwringin menjunjung tinggi harga diri dan kehormatan. Pemilihan kata tersebut juga berangkat dari rasa cinta dan kasih sayang kiai kepada santri.

Kesamaan hak mendapatkan rasa cinta dan kepedulian dari kiai dan guru-guru pesantren merupakan kesetaraan dalam mendapatkan rasa kasih sayang *(equality of love).* Kedekatan kiai dan guru-guru dengan santri menciptakan nilai *mahabbah* antar warga pesantren. Sebuah pengakuan H. Nur Hasan sebagai salah satu alumni ketika ditanya tentang kesan nyantri di Pesantren adalah sosok *mahabbah* kepada kiai yang mencintai santri-santrinya melalui komunikasi kiai yang sangat dekat dengan para santri.

Proses selanjutnya yang harus dilalui oleh santri baru pada tahap penerimaan santri baru ini setelah *nyabis* (sowan) kepada kiai pengasuh pondok pesantren, adalah penyelesaian administrasi pondok pesantren yakni terkait dengan keuangan serta tempat bermukim (pondok) yang akan ditempatinya selama menuntut ilmu di pondok pesantren Raudlatul Ulum ini. Pengurus pondok pesantren memberikan informasi secara *komprehensif* tentang pondok pesantren serta memberikan keleluasaan kepada wali santri dan calon santri baru dalam memiliki pondok yang akan ditempatinya selama menuntut ilmu di pondok pesantren ini. Hal ini menurut peneliti merupakan penerapan dari prinsip transparansi dalam prinsip *good governance* yang diselaraskan dengan nilai-nilai kearifan lokal kepesantrenan, karena dengan adanya nyabis ini ada penyerahan orang tua kepada kiai sebagai pengasuh secara terbuka dan satu sama lain – orang tua dan pengasuh – secara terbuka tahu hak dan kewajiban, sehingga pada santri pun diharapkan mampu menjalani kehidupan pondok yang mandiri selama bermukim di pondok.

Selain keunikan pada fenomena *nyabis* di atas, ada fenomena lain yang terjadi di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum juga terletak pada kegiatan penerimaan santri baru atau murid baru, yang dalam dunia pendidikan merupakan langkah awal dari pengelolaan pendidikan, karena di pondok pesantren para santri di tempatkan di dalam asrama *(boarding school)* serta para santri baru akan menemukan kemampuan dirinya terhadap ilmu yang dimilikinya bahkan di sinilah awal mereka melakukan sosialisasi dengan orang sebagai layaknya bersosialisasi dengan masyarakat. Pondok pesantren Raudlatul Ulum memberikan kebebasan kepada calon santri terkait dengan waktu penerimaan santri baru, artinya pondok pesantren Raudlatul Ulum tidak memberikan patokan atau jadwal yang paten terkait dengan waktu pendaftaran santri baru.

Menurut salah satu Dewan pengasuh KH. Muhtar Ahmad pengasuh pondok pesantren, dikatakan bahwa:

> "Pesantren tidak pernah membatasi dan menjadwal kapan siswa baru atau santri baru boleh mendaftar ke pesantren ini, di bulan apapun calon santri baru boleh mendaftar di pondok pesantren ini." (Wawancara tanggal 17 Januari 2021).

Berdasarkan wawancara dengan KH. Muhtar Ahmad di atas, terkait dengan kurikulum pelajaran yang akan diberikan kepada para santri tidak mengikuti kurikulum pemerintah, karena di pondok pesantren Raudlatul Ulum ini memiliki kurikulum sendiri bahkan jadwal pelajaran bagi para santri berbeda dengan jadwal pendidikan di sekolah yang mengikuti kurikulum pemerintah, sebagaimana sudah di jelaskan oleh peneliti pada bab 4 dalam kajian ini.

Pondok pesantren tidak pernah memberikan batasan latar belakang daerah, latar belakang ekonomi dan latar belakang budaya dari manapun boleh mendaftar, yang terpenting adalah calon santri tersebut punya niatan untuk menuntut ilmu *(tholabul ilmi)* dan siap mematuhi aturan pondok pesantren sebagai mana sudah dijelaskan di bab 4 pada kajian ini. Menurut KH. Sholeh Ahmad sebagai salah satu dewan pengasuh Pondok Pesantren Raudlatul Ulum, yang mengatakan bahwa:

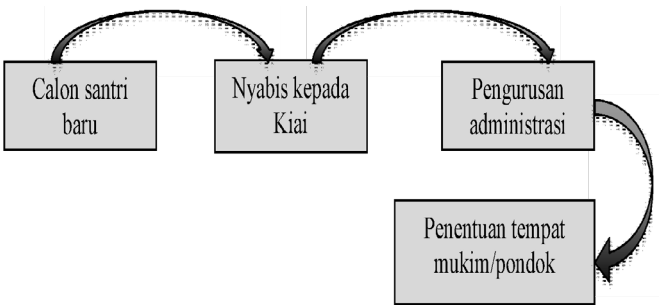
> "Salah satu tujuan pondok pesantren Raudlatul Ulum adalah untuk pendidikan yang memanusiakan manusia)." (Wawancara tanggal 17 Januari 2021).

Melihat mekanisme penerimaan santri baru di pondok pesantren Raudlatul Ulum ini, ternyata terdapat aktivitas-aktivitas penerapan atau *implementasi* dari nilai-nilai kepemimpinan profetik yang dijelaskan oleh Kuntowijoyo, yakni salah satu dari nilai kepemimpinan profetik adalah *Humanisasi.* Humanisasi dapat dimaknai sebagai proses memanusiakan manusia, dengan menghilangkan kebendaan,

kekerasan, kebencian, ketergantungan, dan pelabelan negatif dari manusia (Kuntowijoyo, 1998). Dalam konteks aktivitas penerimaan santri baru, konsep humanisasi dapat terintegrasi dalam metode yang ramah, yang tidak menimbulkan kekerasan dan konflik, serta tidak menumbuhkan sikap saling benci dan curiga.

Watak kemandirian santri ini menjadi ciri khas pondok pesantren salafiyah pada umumnya dan pondok pesantren Raudlatul ulum pada khususnya, nilai kemandirian ini di dalam pondok pesantren selalu ditanamkan pada setiap jiwa santri yang pada akhirnya akan menjadi bekal ketika sudah terjun di masyarakat. Hal ini pun juga merupakan bentuk implementasi dari prinsip independensi dalam konsep *good governance*.

Mekanisme penerimaan santri baru ini ketika disederhanakan dengan gambar seperti berikut di bawah ini:



Gambar 5.1 Mekanisme Penerimaan Santri Baru

Inilah mekanisme sederhana terkait dengan penerimaan santri baru di pondok pesantren Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember. Lebih lanjut analisis peneliti, kurangnya pencatatan terhadap aktivitas pondok pesantren ini merupakan sebuah kelemahan dari pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum pada khususnya dan pondok pesantren salafiyah (tradisional) pada umumnya. Masalah keuangan yang harus dipenuhi atau dibayar oleh santri kepada pondok pesantren setiap tahun yang dikenal dengan istilah *syahriyah* menurut

salah satu dewan pengasuh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum untuk santri putra sebesar Rp. 480.000, dengan rincian peruntukan antara lain: untuk uang asrama, uang madrasah, uang kebersihan dan uang jaminan kesehatan. Adapun untuk santri putri yang harus dibayarkan kepada pondok pesantren sebesar 300.000,- dengan rincian yang sama.

Interaksi dan kontribusi yang diberikan oleh santri dan wali santri terhadap pesantren dengan tradisi *nyabis* tersebut sebagai proses mendapatkan barokah yaitu dengan doa dari para kyai, karena anggapan luas santri dan wali santri santri dan wali santri dengan adanya barokah ini, semua kegiatan mulai dari penangkapan, perdagangan dan semua permasalahan bisa lebih mudah dan lancar. Relas lahir batin ini yang menurut Farazmand (2004) disebut sebagai salah satu keunggulan kearifan lokal layak menjadi nilai penting dalam membangun governance pada semua ruang dimensi, tanpa kecuali nilai-nilai kearifan lokal yang dianggap oleh sebagian orang kolot dan ketinggalan zaman, tetapi berkontribusi melahirkan relasi yang baik antara yang memimpin dan yang dipimpin.

B. *Pangesto* Bentuk Nilai Komitmen Warga Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum

Pondok pesantren salafiyah dalam perjalanannya memang memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan pondok pesantren pada umumnya, terlebih dalam kaitannya dengan kearifan lokal. Pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum yang merupakan salah satu pondok pesantren dengan nilai kearifan lokal yang sangat kuat seperti tradisi *pangesto* atau kesetiaan.

Pangesto adalah rasa saling percaya dan saling menjaga ego masing-masing. Di dalam menjaga kesetiaan, kepercayaan dan kejujuran adalah hal yang sangat dibutuhkan agar tidak menyakiti perasaan kolega, teman atau sahabat, hal ini senada dengan hasil kajian oleh Cloud

dan Townsend (dalam Sari, 2008) yang menyatakan bahwa kejujuran merupakan bagian dari kedewasaan yang sangat berpengaruh terhadap kesetiaan.

Para pengurus pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum oleh pengasuh diberi keleluasaan untuk mengatur pondok pesantren, dalam artian diberi kepercayaan penuh serta kebebasan dalam administrasi pondok pesantren. Dengan demikian, para pengurus pondok pesantren ini dicoba oleh kiai kejujurannya dan keikhlasannya. Ujian seperti ini tentunya sangatlah beras yang dirasakan oleh para pengurus pondok pesantren di karena para pengurus mayoritas adalah keluarga, sebagaimana diakui oleh salah satu pengurus pondok pesantren yang juga masih merupakan keluarga *dalem* (dekat), dikatakan oleh KH Sholeh Ahmad bahwa:

> "Kami oleh kiai sebagai ketua dewan pengasuh diberi kepercayaan untuk mengelola pondok pesantren dengan harapan pesantren bisa berkembang sesuai dengan tujuan pesantren yaitu menyebarkan ajaran Islam Ahlus sunnah wal jamaah dan harus mengembangkan *pangesto* (kesetiaan) kepada kiai." (Wawancara Tanggal 31 Desember 2020).

Melalui *pangesto* atau kesetiaan ini, pengurus pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum benar-benar melaksanakan fungsi kepengurusan sesuai dengan tugas yang telah diberikan dengan penuh tanggung jawab baik kepada Allah secara vertikal maupun kepada pengasuh secara horizontal. Sesuai dengan nasehat yang merupakan kearifan lokal di madura seperti "*Lakona lakoni, kennenganna kennengngi*" (pekerjaannnya kerjakan, tempatnya tempati) memang benar-benar dilaksanakan di pondok pesantren ini. Prinsip ini berdasarkan analisis peneliti, menggambarkan adanya perwujudan dari prinsip *profesionalisme* serta *responsibilitas* yang terdapat dalam konsep dan teori *good governance*. Sehingga, penerapan nasehat ini dalam proses pembinaan santri di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum diwujudkan pada

setiap pembinaan kemampuan intelektual dan kemampuan skill serta kemampuan sikap santri.

Namun, terkait dengan semua kebijakan yang akan dibuat oleh pengurus pondok pesantren harus disetujui oleh kiai (ketua dewan pengasuh) bahkan harus di restui oleh kiai melalui forum musyawarah dewan pengasuh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum. Sebagaimana disampaikan oleh Lora Tsaqibillah Misbah bahwa:

> "Sebagai bukti bahwa seluruh komponen menerapkan *pangesto* di setiap proses kegiatan di pondok pesantren yaitu tetap menerapkan apa yang sudah diterapkan oleh sesepuh pondok pesantren." (Wawancara Tanggal 26 Desember 2020).

Bahkan kecintaan terhadap pondok pesantren sebagaimana disampaikan oleh Lora Zainul Hasan bahwa:

> "Para asatidz (para guru) tidak di gaji oleh pondok pesantren, murni para guru tersebut mengabdi kepada pondok pesantren." (Wawancara Tanggal 26 Desember 2020).

Keunikan yang terjadi di pondok pesantren Raudlatul Ulum ini adalah penerapan demokrasi di dalam pelaksanaan penentuan kebijakan yang akan diambil oleh pondok pesantren, hal ini terjadi karena pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum menggunakan kepemimpinan kolegial serta lebih kepada kepemimpinan dengan memberikan contoh yang baik *(uswatun hasanah).* Sehingga, yang ditekankan oleh dewan pengasuh kepada seluruh pengurus pondok pesantren adalah bagaimana istiqomah dalam menjalankan *amanah* yang diberikan oleh dewan pengasuh kepada para pengurus pondok pesantren tersebut. Keamanahan yang dimaksud di sini adalah bagaimana seluruh pengurus pondok pesantren bisa menjalankan tugas sesuai dengan perintah dan tanggung jawab yang diembannya serta jujur pada pada diri sendiri dan jujur pada para dewan pengasuh.

Pemahaman para pengurus pondok pesantren terhadap amanah memang sangatlah kuat, karena amanah merupakan *divine manifestation,* atau manifestasi ilahi. Amanah merupakan sebuah realitas yang terkonstruksi secara ilahi, sedangkan manusia di bumi mewujudkan manifestasi tersebut kepada seluruh alam dengan amalannya. Amanah merupakan suatu bentuk kewajiban atau keharusan yang dilakukan oleh manusia di bumi ini. Bahkan Nasr menyebutkan bahwa puncak dari kemanusiaan dari manusia itu sendiri adalah amanah. Tanpa amanah, manusia berada pada titik yang sangat rendah. Allah dalam Q.S. Annisa ayat 58 memerintahkan manusia untuk menjalankan amanahnya.

اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّوا الْاَمٰنٰتِ اِلٰٓى اَهْلِهَا ۙ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ ۞
النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِ ۗ اِنَّ اللّٰهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهٖ ۗ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ
سَمِيْعًاۢ بَصِيْرًا

"Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum diantara manusia hendaknya kamu menerapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat" (Q.S AnNisa; 58).

Ayat di atas menunjukkan tentang amanah. Dalam tafsir Ibnu Katsir disebutkan bahwa amanah meliputi seluruh amanah yang wajib yang merupakan hak Allah terhadap para hamba-Nya. Farazmand (2004) menyatakan bahwa akuntabilitas adalah kewajiban memberikan pertanggungjawaban terhadap apa yang dikelola selama ini sebagai bagian relasi baik dan berkelanjutan dalam penyelenggaraan kegiatan. Ikatan akuntabilitas tersebut pada akhirnya membangun *pagesto* turun temurun terhadap kalangan pesantren dan keluarganya, tanpa meminta

bukti administratif terhadap pertanggungjawaban tersebut karena sudah memiliki kepercayaan yang kuat.

C. Patronase Kiai: Relasi Kiai dan Santri Dalam Membangun Kesadaran Lokal Dalam Berpesantren

Model hubungan kiai-santri yang peneliti temukan di lapangan dapat dimaknai dalam dua hubungan. *Pertama,* pola hubungan guru dan murid adalah hubungan yang terjalin antara Kiai dan santri sebagaimana layaknya antara guru dengan murid dalam pola hubungan formal. *Kedua,* pola hubungan bapak-anak, yaitu pola hubungan yang terjalin antara Kiai dengan santrinya sebagaimana layaknya antara bapak dengan anak. Dalam pandangan Kiai, santri disamping sebagai anak didiknya juga dianggap sebagai bagian dari keluarganya. Tindakan ini mendorong terbentuknya pola hubungan yang terjalin antara Kiai dengan santri sebagaimana layaknya hubungan antara bapak dan anak (pola *paternalisme*).

Pola hubungan *paternalisme* yang terjalin antara Kiai dan santri di pesantren dipengaruhi oleh faktor *intern* dan *ekstern*. Faktor *intern* adalah faktor yang berasal dari diri Kiai yang bersangkutan yang memandang santri sebagai amanat yang harus dididik sebagaimana anaknya sendiri. Adapun faktor ekstern berasal dari tradisi orang tua santri yang menyerahkan anaknya kepada Kiai secara langsung dan santri yang menganggap Kiai sebagaimana orang tuanya sendiri di pesantren. Pada Pondok Pesantren terjadi kesepakatan antara orang tua calon santri dengan Kiai pondok pesantren mengenai penyerahan wewenang mendidik santri dari orang tua kepada Kiai. Orang tua memberi amanah kepada Kiai untuk mendidik anaknya, sebab keterbatasan mereka.

Menurut Arif Rahman santri di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin menyatakan:

"Sebagaimana Dalam penyerahan tersebut, kesepakatan yang terjadi diantara keduanya, dengan ucapan, "saya selaku wali santri memberikan wewenang kepada Pak Kiai, agar mendidik anak saya di dalam pondok pesantren ini karena saya sama sekali tidak tau masalah agama)." (Wawancara tanggal 17 Januari 2021).

Kata memberi wewenang itu bermakna tidak sekedar menitipkan suatu barang, dimana pihak yang dititipi tidak mempunyai kuasa atau hak terhadap barang tersebut, tetapi pihak yang diberi wewenang mempunyai hak untuk mendidik dan mengatur perilaku atau langkah hidup anak yang diserahkan tersebut. Disamping itu, dibalik ada kewajiban yang harus dipikul Kiai dalam hubungannya dengan orang tua maupun kepada Tuhan Yang Maha Esa. Kiai merasa bertanggung-jawab atas keberhasilan pendidikan santri-santri mereka di hadapan wali santri dengan dibuktikan melalui perubahan tingkah laku yang telah terjadi.

Pembinaan santri merupakan rangkaian kegiatan yang kedua setelah proses penerimaan santri baru, sehingga mekanisme nya harus jelas. Tetapi, di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember, nampaknya masih belum ada mekanisme paten dan jelas terhadap pembinaan santri, walaupun sudah ada tata tertib santri di pondok pesantren ini.

Proses pembinaan santri di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum yang sangat unik adalah sistem pembinaannya lebih kepada mekanisme kekeluargaan, atau sistem hubungan antara anak dengan orang tua. Sebagaimana dikatakan oleh KH. Muhtar Ahmad bahwa:

"Sistem pembinaan santreh e ka'entoh yektenah tak same sareng pesantren se laen, aturan bede, tata tertib jugen bedeh namung e laksana agi sesuai sareng kemampuan, coman se bideh e pesantren ka'entoh pembinaan santreh same akadiyeh hubungan anak sareng reng toah" (sistem pembinaan santri di sini sebenarnya tidak sama dengan pesantren yang lain, aturan ada, juga tata tertib ada namun dilaksanakan sesuai dengan

kemampuan, akan tetapi yang sangat berbeda dengan pesantren lain adalah pembinaan santri seperti layaknya hubungan anak dan orang tua)." (Wawancara tanggal 17 Januari 2021).

Hubungan antara kiai dengan para santrinya menurut Zakiah (2004) nampaknya tidak hanya terbatas pada hubungan guru dan murid belaka. Akan tetapi, lebih dari itu yaitu hubungan timbal balik *(simbiosis mutualisme)* di mana santri menganggap kiainya sebagai bapaknya sendiri, sementara itu kiai menganggap santrinya sebagai titipan Tuhan yang senantiasa harus dilindungi. Kedudukan kiai sebagai orang tua yang dianggap dapat memecahkan masalah secara baik tampaknya tidak hanya menyangkut masalah santri sebagai individu tetapi juga masalah yang terjadi antar santri. Lebih lanjut Zakiah mengatakan bahwa kiai juga mengambil alih peran lanjutan sebagai seorang ayah, kiai berperan sebagai guru sekaligus pimpinan rohaniah keagamaan serta bertanggung jawab untuk perkembangan kepribadian maupun kesehatan jasmani anak didiknya.

Kiai bertugas mengajarkan berbagai pengajian untuk berbagai tingkat pengajaran di pesantrennya, dan terserah kepada santri untuk memilih mana yang akan ditempuhnya. Kalau santri ingin mengikuti semua jenis pengajian yang diajarkan tentu akan dibutuhkan waktu yang sangat lama, yang bahkan dapat mencapai belasan tahun. Tetapi keseluruhan struktur pengajaran tidak ditentukan oleh panjang atau singkatnya masa seorang santri mengaji pada kiainya, karena tidak adanya keharusan menempuh ujian untuk memperoleh diploma dari kiainya itu. Satu-satunya ukuran yang digunakan adalah ketertundukannya kepada sang kiai dan kemampuannya untuk memperoleh ngelmu dari sang kiai (Wahid, 1980).

Hubungan patron-klien, kiai-santri, menyebabkan adanya hierarki status dan ketergantungan santri pada kiai, penghormatan santri kepada kiai yang menjurus pada kultus individu. Hal ini didukung oleh kewibawaan kiai yang biasanya berasal dari silsilah yang dapat

sampai pada Muhammad SAW, dan adanya nilai yang dipegang teguh oleh santri bahwa mendebat kiai akan menyebabkan kualat. Hal lain yang terjadi adalah tipe kepemimpinan di pesantren yang memberi penonjolan yang besar pada kiai menyebabkan adanya kepemimpinan unsur feodal yang dibungkus oleh baju keagamaan (Nurhayati, 2000). Demikian besar kekuasaan seorang kiai atas diri santrinya, sehingga si santri untuk seumur hidupnya akan senantiasa merasa terikat dengan kiainya, minimal sebagai sumber inspirasi dan sebagai penunjang moral dalam kehidupan pribadinya.

Patronasi kiai juga sangat terlihat di dalam sistem pendidikan di pesantren. Dalam metode pendidikan di pesantren seorang santri yakin bahwa kiai tidak akan mengajarkan hal-hal yang salah dan kitab yang dipelajarinya juga diyakini benar (Nurhayati, 2000). Untuk itu relasi yang dekat tersebut menjadikan relasi antar kiai dengan santri layaknya keluarga yang menurut Hetherington dan Camara (1984) berdimensi reproduksi, sosialisasi, penugasan peran social, dukungan ekonomi, dan dukungan emosional. Oleh sebab itu, keluarga memberikan pengalaman pertama anak-anak dalam interaksi sosial. Interaksi sosial dapat berupa hubungan emosional, pengasuhan, jaminan keamanan bagi anak-anak. Keluarga juga memiliki kepedulian pada anggotanya ketika mereka sakit atau mengalami penuaan.

Pandangan teoritis di atas, ketika dilihat dalam konteks lapangan atau di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum, maka peneliti banyak menemukan hal-hal unik yang terjadi di pondok pesantren ini. Walaupun, tidak semua fungsi keluarga dapat diterapkan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum, namun dari kelima fungsi dasar tersebut yang berat untuk diterapkan di pondok pesantren adalah fungsi *reproduksi*. Tetapi ketika fungsi reproduksi ini dimaknai dengan sebuah tanggung jawab santri untuk ikut membesarkan pesantren dalam artian ikut bertanggung jawab atas populasi pondok pesantren, maka hal ini sebenarnya sudah dilakukan oleh para santri bahkan oleh

para alumni pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum. Sekaligus fungsi *sosialisasi* juga sudah dilakukan oleh dewan pengasuh dan pengurus pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum.

Sistem kekeluargaan yang diterapkan oleh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ini, memberikan dampak positif terhadap pola hubungan antara santri dengan keluarga kiai, yakni para santri lebih banyak meniru perilaku dan sikap yang diterapkan oleh keluarga kiai (Keluarga *dalem*), bahkan terdapat keakraban diantara keduanya, sehingga hal ini sangat berpengaruh terhadap proses *transfer of knowledge* (proses belajar pembelajaran) di pondok pesantren ini.

Fungsi *sosialisasi* atau *tabligh* ini dilakukan oleh dewan pengasuh dan pengurus pondok pesantren manakala dilaksanakannya proses pembelajaran baik secara klasikal maupun secara *sorogan* dan *wetonan* untuk pembelajaran kitab kuning serta ketika memberikan materi pengajian pada masyarakat pada umumnya. Penanaman pendidikan karakter juga terlaksana ketika proses pembelajaran berlangsung. Sosialisasi karakter yang dilakukan oleh para dewan pengasuh dan dewan pengurus pondok pesantren adalah dengan *metode uswah* (cara memberikan contoh). Sebagaimana disampaikan dalam Al-Qur'an surat Al-Mumtahanah: 6, yang menyebutkan:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيْهِمْ اُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللّٰهَ وَالْيَوْمَ
الْاٰخِرَ ۗ وَمَنْ يَّتَوَلَّ فَاِنَّ اللّٰهَ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيْدُ ۚ

"Sungguh, pada mereka itu (Ibrahim dan umatnya) terdapat suri tauladan yang baik bagimu; (yaitu) bagi orang yang mengharap (pahala) Allah dan (keselamatan pada) hari kemudian, dan barang-siapa berpaling, maka sesungguhnya Allah, Dialah Yang Maha Kaya, Maha Terpuji".

Lebih lanjut dijelaskan dalam Al-Qur'an Al-Ahzab: 21 yang berbunyi:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيْ رَسُوْلِ اللّٰهِ اُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللّٰهَ وَالْيَوْمَ الْاٰخِرَ وَذَكَرَ اللّٰهَ كَثِيْرًا ۗ

"Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah".

Dua ayat Al-Qur'an inilah yang dijadikan pedoman dan rujukan oleh dewan pengasuh serta para pengurus pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum dalam melakukan pembinaan terhadap para santri. Metode uswah ini di integrasikan dengan sikap *profesionalisme* pada pembina di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum.

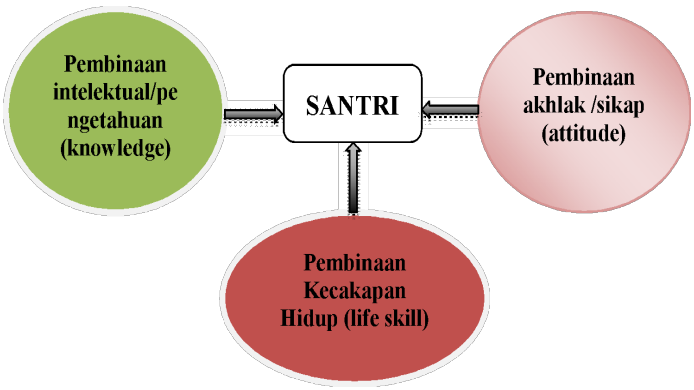
Bentuk dari integrasi antara metode uswah dengan profesionalisme para pembina di pondok pesantren ini diantaranya, pemberian tanggung jawab pembinaan pada setiap kegiatan di pondok pesantren ini disesuaikan dengan ke –*profesional*-an, sebagaimana disampaikan oleh KH. Muhtar Ahmad bahwa:

"penanggung jawab sadejeh kegiatan e ka'entoh e sesuai agi kaleben kemampuan deri pelaksana kegiatan kasebbut, contoh urusan ubudiyah e parengagi dek tan taretan se ibedenah istiqomah, contoh pole urusan pengajien ketab koning e parengagi dek tan tarenan se penter tor alem dek ketab koning, sakaentoh minabi neng Raudlatul Ulum" penanggung jawab semua kegiatan disini disesuaikan dengan kemampuan pelaksana kegiatan tersebut, seperti urusan ubudiyah diberikan kepada saudara-saudara yang istiqomah ibadahnya, urusan pengajian kitab diberikan kepada saudara-saudara yang paham dan cerdas dan alim tentang kitab kuning, seperti inilah di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum." (Wawancara tanggal 17 Januari 2021).

Seluruh santri di pondok pesantren Raudlatul Ulum dalam kesehariannya mengidentifikasi kiai sebagai sebuah figur yang penuh *kharisma* dan wakil atau pengganti orang-tua *(in loco parentis).* Kiai adalah model (uswah) dari sikap dan tingkah-laku santri di pondok pesantren Raudlatul Ulum. Proses sosialisasi dan interaksi yang berlangsung di pesantren tersebut memungkinkan santri melakukan imitasi atau peniruan terhadap sikap dan tingkah-laku kiai. Santri juga dapat mengidentifikasi kiai sebagai figur ideal yakni sebagai penyambung silsilah keilmuan para ulama pewaris ilmu masa kejayaan Islam di masa lalu (Wahid, 1998). Proses dan identifikasi tersebut yang mampu melahirkan kepatuhan atau ketaatan seorang santri terhadap kiainya. Kepatuhan santri terhadap figur kiai memiliki implikasi-implikasi psikologis yang kadang-kadang menampakkan implikasi psikologis yang kurang diharapkan, misalnya kepatuhan dengan kemandirian. Namun hal ini sudah menjadi budaya di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum, tetapi yang sangat mengesankan kepatuhan terhadap kiai ini tidak terasa sebagai sebuah keterpaksaan.

Beberapa hal yang peneliti tanyakan dan peneliti amati dalam keseharian santri-santri menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadikan seorang santri taat kepada seorang kiai – paling tidak saat peneliti melakukan wawancara dengan KH. Muhtar Ahmad dan Lora Zainul Hasan – antara lain yakni (1) Adanya kharisma yang tidak dapat dijelaskan oleh santri mengapa mereka taat kepada kiai, (2) Adanya faktor bawaan dari santri yang sebelumnya terbentuk dari kultur budaya pesantren yang menjunjung tinggi akhlak seorang murid kepada gurunya, (3) Adanya keluasan ilmu yang dimiliki oleh kiai, terutama ilmu tentang keislaman, (4) Adanya sikap kebapakan yang dimiliki oleh kiai sehingga santri-santri di pesantren merasa nyaman dan hormat, (5) Luhurnya akhlak kiai sehingga dapat dijadikan role-model bagi santri-santrinya.

Pembinaan terhadap santri yang dilaksanakan oleh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum yakni menggunakan metode kekeluargaan dan metode uswah hasanah diantaranya meliputi; pembinaan intelektual/pengetahuan (*knowledge*), pembinaan akhlak atau sikap (*attitude*), pembinaan keterampilan (*skill*). Untuk mempermudah pembahasan terkait dengan pembinaan santri maka peneliti gambarkan terlebih dahulu skema proses pembinaan santri di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum seperti gambar di bawah ini:



Gambar 2. Mekanisme Tata Kelola Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin Dalam Pembinaan Santri

Mekanisme pembinaan santri yang dilakukan oleh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ini sebenarnya hamper senada dengan tri dharma pondok pesantren. Menurut Qomar (2002) secara ideal pondok pesantren hendaknya mampu memahami dan mengaktualisasikan tri dharma pondok pesantren, yaitu (1) keimanan dan ketaqwaan terhadap Allah, (2) pengembangan keilmuan yang bermanfaat, dan (3) pengabdian terhadap agama, masyarakat, dan negara.

Pembinaan intelektual/pengetahuan (knowledge) santri di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum, yaitu menggunakan pola

pengkajian kitab kuning baik secara klasikal maupun model klasik wetonan, sorogan dan baca simak. Karena di percaya bahwa Pondok pesantren merupakan sarana untuk menyiapkan para santri sebagai *mutafaqqih fi al-din* (mengkaji ilmu agama) yang mampu mencetak kader-kader ulama' dan pendakwah menyebarkan agama Islam, serta pembentukan akhlak. Selain itu, pondok pesantren juga dimanfaatkan masyarakat sebagai sarana mengembangkan kepercayaan Islam, dan khususnya untuk mengembangkan kemampuan menafsirkan inti ajaran Islam.

Metode baca simak di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ini nampaknya juga merupakan fenomena unik di dalam proses pembelajaran. Baca simak menurut keterangan dari KH. Muhtar Ahmad selaku pengurus pondok pesantren yaitu:

> "Santri membaca guru menyimak atau guru membaca santri menyimak, lalu santri disuruh meniru apa yang dibaca oleh guru." (Wawancara tanggal 14 Januari 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti memperoleh gambaran bahwa di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum pada proses pembelajaran sudah menerapkan kebebasan menyampaikan pendapat artinya nilai demokrasi yang merupakan prinsip tata kelola *(good governance)* sudah diterapkan di pondok pesantren ini, walaupun para pengurus pesantren belum memahami bahwa aktivitas tersebut merupakan implementasi dari nilai *good governance.*

Pembinaan akhlak atau sikap santri di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum dilakukan dengan menggunakan metode *Uswatun Hasanah* (contoh yang baik) yang dilakukan oleh keluarga kiai dan para asatidz (ustadz), karena pembinaan ini dilakukan secara kontinyu atau berkelanjutan selama 24 jam dan hal ini merupakan dampak dari konsep hubungan seperti layaknya hubungan orang tua dengan anak yang diterapkan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ini,

hal ini diakui oleh KH. Muhtar Ahmad dalam kajian yang mengatakan bahwa:

> "Di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ini para santri hubungan nya dengan keluarga *dalem* (kiai) seperti layaknya hubungan orang tua dan anak sehingga sang anak minimal mencontoh apa yang dilakukan oleh sang orang tua, sehingga keluarga *dalem* (kiai) minimal harus memiliki karakter dan perilaku yang baik." (Wawancara tanggal 17 Januari 2021).

Proses pembinaan akhlak atau sikap yang dilakukan oleh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum berdasarkan hasil wawancara di atas ini memberikan gambaran bahwa tidak ada unsur paksaan dalam proses pembinaan sikap, namun lebih menekankan kepada memberikan kebebasan kepada santri untuk meniru sikap para keluarga *dalem* (kiai), apalagi ketika dikaitkan dengan hubungan dengan putra/putri para kiai di pondok ini ternyata hubungan lebih seperti layaknya hubungan pertemanan atau persahabatan.

Persahabatan didefinisikan sebagai hubungan *interdependence* yang bersifat sukarela antara dua orang dalam jangka waktu yang lama, untuk memfasilitasi tujuan sosial dan emosional kedua belah pihak, dan di dalamnya mengandung berbagai tipe serta derajat kebersamaan, intimasi, afeksi, dan mutual assistance (Lestari, 2017) Melalui deinisi ini, terlihat bahwa kebersamaan, kasih sayang, atau afeksi adalah komponen penting dari persahabatan. Hal ini sejalan dengan makna persahabatan yang dirasakan oleh santri dan keluarga kiai pada kajian ini. Selain kebersamaan dan kasih sayang, persahabatan juga dipersepsikan memiliki makna keterbukaan dan *trust* (kepercayaan). Oleh karena itu, menurut peneliti nilai-nilai umum yang berlaku di dalam pesantren, yakni rasa percaya dan kejujuran, penghargaan kepada teman, dan rasa membutuhkan satu dengan yang lain dengan

ikatan kuat pada patronya lah yang menyebabkan pesantren hingga saat ini memiliki ikatan yang kuat dalam konteks kearifan lokal.

Berdasarkan kearifan lokal di pondok pesantren salafiyah raudlatul ulum yang dipengaruhi oleh *nyabis, pangesto* dan patronase bisa menjadi bagian dalam tata kelola pondok pesantren salafiyah dan kepemimpinan profetik dalam dimensi administrasi publik. Karena nilai-nilai kearifan lokal tersebut selaras dengan pendapat Farazmand (2004) yang menyatakan bahwa menjaga kekayaan ragam budaya merupakan upaya memberikan kontribusi lain dalam tata kelola yang lebih luas.elaborasi kearifan lokal yang ada di lokasi kajian dengan pendapat Farazmand dapat disusun proposisi bahwa **"Adanya nilai kearifan lokal yang kontributif, menjadikannya komponen penting mewujudkan tata kelola pondok pesantren yang baik."**

BAB V

KEPEMIMPINAN PROFETIK PONDOK PESANTREN

Kepemimpinan dalam bahasa Arab sering diterjemahkan sebagai *al-ri'ayah, al-imarah, al-qiyadah, al-za'amah*. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Kepemimpinan tampak dalam proses dimana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, dan atau mengawasi pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain.

Kepemimpinan juga dipandang sebagai sebuah *amanah*. Seorang pemimpin pondok pesantren hakikatnya mengemban amanah Allah sekaligus amanah masyarakat. Amanah itu mengandung konsekuensi mengelola dengan penuh tanggung jawab meningkatkan produktivitas sesuai dengan harapan dan kebutuhan pemiliknya. Karenanya kepemimpinan bukanlah hak milik pribadi yang dapat dinikmati dengan cara sesuka hati orang yang memegangnya. Sebagaimana disampaikan oleh KH. Sholeh Ahmad bahwa di Pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum tanggung jawab kepemimpinan tidak hanya mutlak berada di pundak kiai sebagai ketua dewan pengasuh akan

tetapi berapa pada pundak wakil-wakil pengasuh (dewan pengasuh) (hasil wawancara Rabu 06 Januari 2021).

Indikasi dari adanya kepemimpinan kolektif di pondok pesantren Raudlatul Ulum contoh konkrit adalah adanya pengurus yang sama sekali tidak kompeten di bidangnya, sehingga tugas yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya diambil alih oleh kiai atau pengurus lain yang lebih berpengalaman. Realitas itu bagi pondok pesantren Raudlatul Ulum memang lazim terjadi dan bagi mereka bukan masalah, karena kentalnya suasana kekeluargaan dalam administrasi pesantren.

Berdasarkan hasil wawancara dan realitas kepemimpinan di pondok pesantren Raudlatul Ulum tersebut, menunjukan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahan nya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah Usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk: mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Islam memandang tegas kepemimpinan dalam dua tugas utama yaitu: menegakkan agama dan mengurus urusan dunia. Sebagaimana disampaikan oleh KH. Misbah Umar bahwa:

> "Kepemimpinan mestinya tercermin dalam doa yang selalu dipanjatkan oleh setiap muslim *"Rabbanaa aatinaa fiddunyaa hasanah, wafil-akhiroti hasanah"* (Ya Tuhan Kami, Berilah Kami Kebaikan Didunia dan Kebaikan di Akhirat)." (Wawancara tanggal 28 Desember 2020).

Berdasarkan keseluruh gambaran ini sebenarnya sudah merupakan kepemimpinan profetik, karena kepemimpinan profetik me-

rupakan suatu proses untuk mencapai tujuan dan harapan yang telah direncanakan dimana tanggung jawab dan amanah yang diembannya bukan hanya di dunia melainkan juga di akhirat, yang tentunya manakala ini dilakukan secara istiqomah akan bermanfaat bagi kepentingan publik atau secara spesifik umat karena ada keteladanan dalam praktiknya.

Konsep kepemimpinan dalam Islam, diyakini mempunyai nilai yang khas dari sekedar kepengikutan bawahan dan pencapaian tujuan organisasi. Ada nilai-nilai *transendental* yang diperjuangkan dalam kepemimpinan profetik dalam organisasi apapun. Nilai-nilai tersebut menjadi pijakan dalam melakukan aktivitas kepemimpinan. Dimana kepemimpinan profetik merupakan kepemimpinan yang melandaskan kepribadian dari Rasulullah saw dalam menjalankan kepemimpinannya, karena kepemimpinan profetik dalam al-qur'an telah disinggung serta sudah dicontohkan oleh Rasulullah saw, dan dalam praktiknya di pondok pesantren Raudlatul Ulum dengan menempatkan kiai disamping sebagai guru, ia juga berperan sebagai pelayan umat dalam dimensi keagamaan dan sosial.

Berdasarkan sikap dan perilaku Rasulullah saw – yang dilakukan oleh kiai – merupakan sosok pemimpin yang sangat dicintai oleh umatnya, kepemimpinan Rasulullah tidak saja dalam bidang Agama sebagai seorang Rasul melainkan sebagai pembawa *ar risalatul kamilah* kepada semua manusia termasuk sebagai pemimpin umat serta sebagai perintis bentuk kepala negara yang ideal. Kapasitas kepemimpinan Rasulullah tidak hanya dalam bidang duniawi saja, akan tetapi kepemimpinan *spiritual* berjalan tanpa terjadi dominasi antara keduanya. Teladan sempurna yang menjadikan model, keunggulan serta kesempurnaan.

Kepemimpinan profetik adalah kemampuan mengendalikan diri dan mempengaruhi orang lain dengan tulus untuk mencapai tujuan bersama sebagaimana dilakukan oleh para nabi, dengan pencapaian

kepemimpinan berdasarkan empat macam yakni, siddiq, amanah, tabligh, dan fathonah. Selain itu, El Syam berpendapat bahwa:*"Prophetic leadership is a model of leadership played by a choice of God (Prophet), to help mankind from the path of darkness (ulumāt), which means: ignorance, humiliation, backwardness, arbitrariness, monopoly, oligopoly, anarchy, instability, materialism, religious blasphemy, and others, toward the path of light (nūr), which means truth and science, for the development of human life"*. Artinya kepemimpinan profetik adalah model kepemimpinan yang diperankan oleh seseorang pilihan Tuhan (Nabi), untuk membantu umat manusia dari jalan kegelapan (*ulumat*), yang juga dilakukan selama ini oleh pondok pesantren Raudlatul Ulum utamanya oleh pengasuh dan dewan pengasuh lainnya yang selalu memberikan pencerahan kepada umat dari awalnya yang tidak tahu, keterbelakangan, kesewenang-wenangan, monopoli, oligopoli, anarki, ketidakstabilan, materialism, penistaan agama, dan lain-lain, terhadap jalan cahaya (nur), yang berarti kebenaran dan sains, untuk pengembangan kehidupan manusia menuju masyarakat yang lebih bermartabat.

Berdasarkan penjelasan tentang konsep kepemimpinan nabi dan praktik yang dilakukan oleh pondok pesantren Raudlatul Ulum bahwa proses kepemimpinan profetik pada prinsipnya memerlukan unsur kepemimpinan yang berilmu, kepemimpinan yang kuat, kepemimpinan yang amanah, kepemimpinan yang *regenerative*, kepemimpinan yang bertaqwa.

D. Nilai-Nilai Keteladanan Nabi sebagai Karakteristik Kepemimpinan Pondok Pesantren Raudlatul Ulum

Kepemimpinan transformatif menurut Dennis *et., al,* (2009) adalah suatu proses ketika seseorang pemimpin memberikan teladan dan *role models* untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Dari pengertian ini dapat ditarik benang merah bahwa seseorang dikatakan

sebagai pemimpin apabila seseorang tersebut dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, dan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tentunya hal ini tidak lepas dari pengaruh karakter seorang pemimpin tersebut sehingga perlu kiranya untuk memahami karakteristik kepemimpinan terlebih lagi kepemimpinan dalam pondok pesantren.

Karakteristik kepemimpinan adalah sifat, sikap, pola berpikir atau ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kewajiban dan tugas kepemimpinannya. Karakteristik pemimpin tidak jarang dijadikan sebuah acuan, fokus atau patokan dan pedoman bagi para anggota kelompoknya atau para bawahannya dalam berpikir dan bertindak. Terlebih lagi, ketika dimaknai bahwa proses kepemimpinan kiai pondok pesantren merupakan kepemimpinan dakwah, karena salah satu tugas utama yang harus dijalankan oleh seorang kiai adalah berdakwah, maka karakteristik dan sifat pemimpin dakwah yang baik menurut analisis administrasi dakwah idealnya adalah pemimpin yang memiliki kecakapan dan kemampuan untuk memadukan antara dimensi *institusional* dan dimensi *individual.*

Karakteristik seorang pemimpin dakwah yang ideal tersebut adalah: *Pertama, Amanah.* Amanah merupakan kunci kesuksesan setiap pekerjaan dan sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin dakwah, karena mereka diberi amanah maka untuk mengelola sebuah organisasi dakwah yang dikelola menggunakan sebuah administrasi yang baik maka akan membuahkan hasil yang diharapkan. *Kedua, Memiliki ilmu dan keahlian.* Seorang pemimpin yang baik seharusnya menerapkan ilmu dan keahlian yang sesuai dengan keahliannya dan menerapkan administrasi dengan mengetahui spesifikasi bidang pekerjaannya dan keahliannya dalam hal penataan suatu pekerjaan. Karena tanpa ilmu dan keahlian yang cukup niscaya sebuah organisasi atau suatu kepemimpinan pasti akan hancur dan tidak akan bisa terlaksana.

Ketiga, Memiliki kekuatan dan mampu merealisir. Jika seorang pemimpin memiliki kekuatan maka ia sanggup mengatasi segala macam masalah dan problem yang ada. Akan tetapi sebaliknya jika seorang pemimpin tidak mempunyai kekuatan bahkan mempunyai potensi untuk merealisir keputusan, maka ia tidak akan lebih sebagai dekorasi yang diletakkan di atas jabatannya terasa bisu dan pilu. *Keempat, Rendah hati, toleransi dan sabar*. Sebagaimana seorang manajer, seorang pemimpin juga harus kuat tapi tidak keras, juga ia harus punya hati yang selalu rendah diri namun tidak lemah untuk mendapatkan hati sehingga seluruh anggota mau bekerja dengan sebaik-baiknya dan niscaya akan disayangi oleh bawahan atau orang yang diajak kerja sama dengannya.

Kelima, Benar, adil dan dapat dipercaya. Pemimpin yang jujur, adil merupakan pemimpin dambaan bagi umatnya. Karena pemimpin yang seperti itu senantiasa akan selalu mendapat naungan rahmat dari Allah swt. karena Allah selalu menyuruh untuk berbuat adil, baik serta jujur. *Keenam, Musyawarah.* Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu membangun suasana dialogis dan komunikatif yang baik antara seluruh komponen masyarakat, organisasi yang ia pimpin serta jalan untuk melakukan musyawarah sehingga seluruh komponen merasa ikut terlibat, ikut andarbeni serta ikut memiliki akhirnya melahirkan sikap *sense of belonging* terhadap organisasi yang ia pimpin termasuk dalam hal ini adalah kepemimpinan dalam dakwah, *dan ketujuh, Cerdik dan memiliki wawasan luas.* Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan dan *insting* atau wawasan yang luas serta kuat dalam merespon fenomena gejala yang ada, sehingga dapat membawa kesejukan dan kesuksesan bagi sebuah organisasi yang ia pimpin (Munir dan Ilaihi, 2009).

Penjelasan teoritis di atas nampaknya diperkuat oleh beberapa penjelasan hasil wawancara dengan dewan pengasuh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum KH. Misbah Umar yang mengatakan bahwa:

> "Karakteristik kepemimpinan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum diantaranya adalah jujur, amanah, dapat dipercaya serta Bertanggung jawab terhadap tugas yang diembannya." (Wawancara tanggal 19 April 2021).

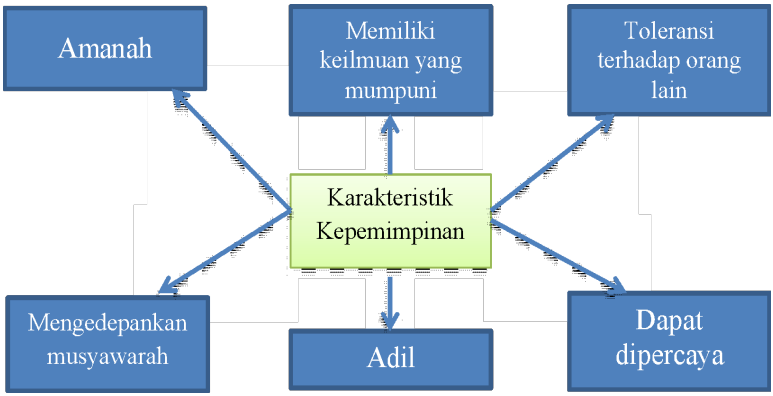
Menurut salah satu anggota dewan pengasuh KH. Sholeh Ahmad yang mengatakan bahwa:

> "Membangun karakteristik kepemimpinan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum adalah dengan berdasarkan kepada visi dan misi pondok pesantren yaitu: membangun karakter manusia atau santri yang siap hidup di dalam kehidupan bermasyarakat." (Wawancara tanggal 19 April 2021).

Gambaran karakteristik di atas ini, diperjelas oleh KH. Kholid Muhammad yang mengatakan bahwa:

> "Karakteristik dan sifat kepemimpinan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ini diantaranya adalah; Amanah, memiliki keilmuan yang mumpuni, toleransi terhadap orang lain, mengedepankan musyawarah, adil serta dapat dipercaya." (Wawancara tanggal 19 April 2021).

Dengan karakteristik kepemimpinan pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum yang mengedepankan aspek kepemimpinan yang transformatif karena mempertimbangkan aspek ilahiyah dan penerimaan publik atau pesantren, sehingga memberikan otoritas dan tanggung yang kuat pada pengasuh dengan karakteristik yang dimiliki pengasuh menciptakan keunikan tersendiri, dan sekaligus meluaskan makna tentang kepemimpinan profetik yang dikemukakan oleh Kuntowijoyo pada organisasi publik seperti pondok pesantren sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan kepemimpinan profetik yang bekerja atas dasar nilai-nilai kepesantrenan untuk mencapai tujuan bersama, sebagaimana tergambar di bawah ini:



Gambar 3. Nilai-Nilai Kearifan Lokal Karakteristik Kepemimpinan di Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum

Karakteristik kepemimpinan pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum yang mengedepankan aspek kepemimpinan yang transformatif karena mempertimbangkan aspek ilahiyah dan penerimaan publik atau pesantren di atas, menegaskan bahwa pesantren sebagai organisasi publik – minimal dalam konteks Ilmu Administrasi – seperti yang dikemukakan oleh Dennis *et., al,* (2009) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin dapat memberikan teladan – dalam kajian ini melalui Nilai-Nilai Keteladanan Nabi yang sudah ditransformasikan dalam nilai kearifan lokal – dalam mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama.

E. Kepemimpinan Profetik Di Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum

Pondok pesantren yang merupakan organisasi sosial keagamaan dan di dalamnya terdapat pula pembangunan pendidikan karakter tentunya perlu administrasi yang baik, juga tentunya perlu proses kepemimpinan yang benar-benar sesuai dengan budaya pondok pesantren. Proses terbentuknya kepemimpinan di pondok pesantren memiliki keunikan tersendiri. Pondok pesantren sebagai lembaga

pendidikan Islam yang asli Indonesia, memiliki aturan tersendiri dalam regenerasi. Kepemimpinan pesantren tidak seperti kepemimpinan sekolah, jabatan pimpinan bukan diperebutkan oleh banyak orang. Kepemimpinan pesantren berada di tangan kiai. Regenerasinya pun tergantung kepada kiai. Hal ini terjadi karena kiai di pesantren adalah pendiri sekaligus pemilik. Kedudukan kiai di pesantren sangat *urgen*. Kiai adalah matahari yang menjadi penerang. Kiai adalah awan yang menaungi. Kiai adalah air yang menghidupi. Kiai adalah bintang yang menentukan arah jalan. Maka tidak salah apabila Dhofier menyatakan bahwa pertumbuhan pesantren bergantung pada kemampuan personal kiainya (2015).

Estafet pergantian kepemimpinan pesantren yang dimiliki oleh pribadi kiai terjadi di dalam keluarga terdekat; pendiri-anak-menantu-cucu-santri senior (Mastuhu, 1998). Dhofier menyebut ini sebagai genealogi sosial pemimpin pesantren. Regenerasi kepemimpinan terjadi di dalam keluarga terdekat kiai. Anak laki-laki pertama menjadi putra mahkota. Dia diberi *privilege* sebagai penerus utama yang akan melanjutkan estafet kepemimpinan sebuah pondok pesantren. Apabila kiai tidak memiliki putra, maka pilihan akan jatuh kepada menantunya. Seterusnya estafet kepemimpinan diteruskan oleh cucu kiai pendiri. Ada saatnya santri senior diangkat menjadi pimpinan. Hal ini terjadi ketika generasi penerus kiai tidak memiliki kualitas yang mumpuni untuk memimpin pesantren.

Regenerasi kepemimpinan di pondok pesantren seringkali disebut kepemimpinan *ala kerajaan*, artinya regenerasi kepemimpinan di pondok pesantren secara turun temurun dan yang akan menggantikan kiai adalah putra mahkota kiai yakni seorang anak laki-laki, sedangkan pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum sedikit berbeda dengan konsep regenerasi kepemimpinan pondok pesantren yang lain.

Sepintas lalu model regenerasi di pesantren hampir sama dengan regenerasi di kerajaan. Seorang raja memiliki putra mahkota yang

kemudian diangkat menjadi raja setelah yang bersangkutan meninggal dunia. Pendapat Dhofier yang mengibaratkan pesantren sebagai kerajaan kecil dan kiai adalah rajanya, mungkin ada betulnya. Tapi itu tidak mutlak. Pesantren bukan kerajaan dan kiai tidak pernah menganggap dirinya sebagai raja. Regenerasi di pesantren meskipun melalui jalur keturunan tapi melalui mekanisme kontrol yang ketat. Ada nilai-nilai dasar yang dijadikan syarat untuk menjadi penerus kiai di pesantren. Seorang putra pertama kiai tidak otomatis menjadi pengganti kiai. Dia harus memenuhi nilai dasar yang telah ditetapkan. Jika putra pertama tersebut tidak bisa memenuhi nilai dasar, maka kepemimpinan pesantren akan diberikan kepada orang lain yang lebih layak. Model regenerasi keturunan memiliki dua varian; pertama penerus adalah anak kandung kiai pendiri dan kedua penerus adalah menantu kiai pendiri.

Berdasarkan penuturan dan cerita dari KH. Misbah Umar bahwa:

> "Pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum secara historis berdiri pada tahun 1912 yang didirikan oleh KH. Ahmad Syukri, dan ketika tahun 1930 pengasuh pondok pesantren Raudlatul Ulum ini wafat atau meninggal dunia dan estafet kepemimpinan pondok pesantren Raudlatul Ulum digantikan oleh K.H. Muhammad Umar yang nama aslinya adalah Musawwir merupakan suami dari nyai Sofiah putri dari K.H. Achmad Syukri, sedangkan KH. Ahmad Syukri memiliki putra mahkota untuk menggantikan kepemimpinan beliau dalam memimpin pondok pesantren yaitu Lora Muhammad, yang pada saat itu masih berumur 10 tahun sehingga masih belum cukup umur untuk memimpin pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum." (Wawancara tanggal 5 Januari 2021).

Regenerasi pimpinan pesantren model keturunan yang menjadikan menantu sebagai pengganti pendiri pesantren bukan hal baru. Dari dulu para kiai melakukan tradisi mengawinkan putrinya dengan murid-murid terbaik. Zamakhsyari Dhofier menulis sejarah pesantren

Tebuireng Jombang. Kiai Silah pendiri Pesantren Tambakberas Jombang menikahkan putri sulungnya dengan seorang santri bernama Usman. Santri terbaik tersebut kemudian menjadi Kiai Usman dan mendirikan pesantren Gedang di Jombang.

Estafet kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pondok pesantren Raudlatul Ulum memberikan gambaran kepada kita bahwa pengganti Kiai sepuh tidak harus putra mahkota, bahkan untuk saat ini di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum pola kepemimpinannya menggunakan pola kepemimpinan *kolegial* karena saat ini struktur kepengurusan pondok pesantren terdapat dewan pengasuh yang diketuai oleh Kiai yang umurnya paling sepuh dan berdasarkan musyawarah keluarga. Sebagaimana dikatakan oleh KH. Sholeh Ahmad yang mengatakan bahwa:

> "Pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ini harus kami perjuangkan secara bersama-sama dan dikelola secara bersama-sama di antara keluarga kami, sehingga seluruh keluarga kami memiliki tanggung jawab yang sama untuk mengemban warisan *muassis* pondok pesantren ini." (Wawancara tanggal 5 Januari 2021).

Lebih lanjut dikatakan oleh KH. Sholeh Ahmad bahwa: "untuk menjadi pengasuh di pondok pesantren Raudlatul Ulum harus memenuhi persyaratan di antaranya; *pertama,* bisa menjadi perantara Agama Allah baik *bil lisan* atau dengan kata-kata maupun *bil hal* atau dengan perilaku yg menarik masyarakat sehingga sikap sosial dan komunikatif nya harus dikembangkan. *Kedua,* memiliki pemahaman yang komprehensif terhadap kearifan budaya lokal dan bisa menganalisa sumber daya keIslaman lokal tersebut. *Ketiga,* harus menjadi sosok pribadi pemimpin yang *solutif* bukan sosok yang *problematik,* artinya sosok pribadi pemimpin yang dapat menyelesaikan masalah bukan sosok pribadi pemimpin yang menimbulkan masalah.

Pendapat KH. Sholeh Ahmad di atas diperkuat oleh dewan pengasuh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum yang lain, seperti KH. Muhtar Ahmad, beliau mengatakan bahwa:

> "untuk menjadi pengasuh di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum harus dan memberikan contoh perbuatan dan perkataan yang sesuai dengan ajaran agama Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadist Nabi Muhammad SAW." (Wawancara tanggal 5 Januari 2021).

Ketiga persyaratan tersebut di atas, untuk menjadi seorang pemimpin di pondok pesantren salafiyah ternyata juga tampaknya termaktub di dalam teori kepemimpinan bahkan di dalam teori *good governance* seperti prinsip akuntabilitas, transparansi, partisipasi, penegakan hukum, daya tangkap, kesetaraan, efisiensi, efektifitas, profesionalisme, dan pengawasan, dan ketika di tabelkan maka akan terwujud seperti di bawah ini:

Tabel 1. Persyaratan untuk menjadi pemimpin dan kaitanya dengan Teori kepemimpinan dan *Good Governance*

NO	Persyaratan untuk menjadi pemimpin	Teori kepemimpinan dan *Good Governance*
1	Bisa menjadi perantara Agama Allah baik *bil lisan* atau dengan kata-kata maupun *bil hal*	→ Partisipasi → Transparansi → Profesionalisme → Penegakan hukum
2	Memiliki pemahaman yang komprehensif terhadap kearifan budaya lokal dan bisa menganalisa sumber daya keislaman lokal	→ Daya tangkap → Profesionalisme → Efisiensi → Efektifitas

3	Harus menjadi sosok pribadi pemimpin yang solutif bukan sosok yang problematik	→ Pengawasan → Partisipasi → Profesionalisme

Sumber: Hasil kajian dan kaitanya dengan teori

Inilah sebenarnya yang menjadi keunikan dari pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember ini yakni kepemimpinan kolegial dan tidak menafikkan otoritas kiai sepuh yang dalam hal ini adalah kiai yang menjadi ketua pengasuh yakni KH. Misbah Umar. Dalam pandangan keluarga Pondok pesantren Raudlatul Ulum bahwa kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT, sehingga pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat *horizontal-formal* sesama manusia, tetapi bersifat *vertikal-moral,* yakni tanggung jawab kepada Allah SWT di akhirat nanti. Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggung jawab formal di hadapan orang-orang yang dipimpinnya, tetapi belum tentu lolos ketika ia Bertanggung jawab di hadapan Allah SWT. Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah yang berat dan harus diemban dengan sebaik-baiknya. Allah SWT berfirman:

وَالَّذِيْنَ هُمْ لِاَمٰنٰتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُوْنَ ۙ وَالَّذِيْنَ هُمْ عَلٰى صَلَوٰتِهِمْ يُحَافِظُوْنَ ۘ

Artinya Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya, serta orang yang memelihara shalatnya. (QS.Al Mukminun 8-9).

Prinsip-prinsip kepemimpinan seperti inilah yang sedari berdirinya pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum sampai saat ini dipertahankan, sehingga siapapun yang akan menjadi pengasuh di pondok pesantren ini maka harus memahami konsep amanah baik secara vertikal maupun secara horizontal dengan tetap pada upaya kepemimpinan transformatif, seperti yang dikemukakan oleh Mudacumura *et., al. (*2014) bahwa organisasi publik merupakan kesatuan dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Berdasarkan pola kepemimpinan profetik di pondok pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember yang dipengaruhi oleh nilai-nilai keteladanan Nabi dalam kepemimpinannya yang ditransformasikan dalam nilai kearifan lokal sebagai karakteristik kepemimpinannya untuk menjadi kepemimpinan transformatif yang selaras dengan kebutuhan pesantren. Adapun kepemimpinan transformatif menurut Dennis *et., al,* (2009) adalah suatu proses ketika seseorang pemimpin memberikan teladan dan *role models* untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama.

Oleh karena itu dalam subbab ini dapat disusun proposisi kajian sebagai berikut: **"Adanya kepemimpinan transformatif Berdimensi kerkearifan lokal, menjadikannya komponen penting mewujudkan tata kelola pondok pesantren yang baik."**

BAB VI

TATA KELOLA PONDOK PESANTREN

Tata Kelola yang sering dikenal dengan istilah *good governance* merupakan tata kelola dalam mengatur sumber daya dan memecahkan masalah-masalah publik. *Good governance* muncul karena adanya ketidakpuasan pada kinerja pemerintahan penyelenggara urusan publik. *Good governance* diperlukan dalam mengupayakan dan menjaga kehidupan bermasyarakat, menghargai hak dan menyadari kewajiban setiap anggota masyarakat.

Pondok pesantren sebagai bagian dari kelompok masyarakat yang dalam pengelolaannya sudah barang tentu memiliki pengasuh, struktur kepengurusan, santri, dan tata tertib serta ketentuan yang harus dipatuhi, dalam proses pengelolaan pondok pesantren haruslah ada kerjasama dari berbagai pihak agar tercipta kehidupan bermasyarakat yang teratur dan harmonis di dalam pondok pesantren. Prinsip-prinsip *good governance* harus diterapkan dalam proses pengelolaan pondok pesantren tersebut tersebut. Walaupun prinsip-prinsip *good governance* yang dilaksanakan di pondok pesantren bukanlah prinsip-prinsip yang sudah masyhur sebagaimana pakem prinsip-prinsip *good governance* yang berkembang saat ini, hal ini disebabkan karena pondok pesantren

merupakan organisasi sosial, agama dan kemasyarakatan yang memiliki keunikan tersendiri di dalam mengelola dirinya sendiri, karena mengedepankan nilai kolaboratif *nyabis* dan *pangesto* sebagai embrionya.

Pada bahasan ini, peneliti ingin mengungkap beberapa keunikan dalam tata kelola pondok pesantren Raudlatul Ulum sebagai lokus dan fokus kajian ini.

A. Kejujuran Sebagai Nilai Otentik Pondok Pesantren Raudlatul Ulum

Jujur adalah satunya suara hati, ucapan dan perbuatan, dan pastilah tidak ada yang rela dikatakan bohong atau disamakan dengan perilaku hewan yang tidak memiliki akal dan pikiran. Jujur mencerminkan sikap hati yang menggambarkan ketaatan seseorang kepada Allah dan Rasul-Nya" (Ahmad Hatta, 2002). Orang jujur pasti tetap patuh pada Allah dan menjalankan tuntunan Rasulullah Saw. Dari Ibnu Mas'ud ra, berkata:

> Bersabda Rasulullah SAW, Orang jujur pasti tetap patuh pada Allah dan menjalankan tuntunan Rasulullah SAW. Dari Ibnu Mas'ud ra, berkata: Bersabda Rasulullah saw, "Wajib bagimu memegang teguh perkataan benar, karena perkataan benar membawa kebaikan, dan kebaikan mengajak ke surga". Seseorang yang senantiasa berkata benar, sehingga ditulis di sisi Allah sebagai orang yang berbuat benar (jujur). Itulah pentingnya membudayakan kejujuran walaupun butuh proses belajar dan pembiasaan, agar bisa menjadi sebuah sistem kehidupan yang beradab. Kehidupan yang selalu taat terhadap Allah dan Rasul-Nya dan kehidupan para siddiki serta orang-orang saleh, bisa menjadi contoh yang sebaik-baiknya.

Perilaku jujur mencermin keimanan, etika dan moral seseorang, dia mengakui sang pencipta dan yakin akan pembalasan surga atas perbuatan baik dan neraka terhadap perilaku munkar. Dasar pemikiran

terhadap pengakuan dan keyakinan terhadap sang Pencipta, menjadi pondasi membudayakan kejujuran terhadap sistem kehidupan masyarakat. Pemikiran tersebut menjadi kekuatan batin seseorang melahirkan perilaku yang penuh tanggung jawab, sesuai sabda Rasulullah Saw "jauhi dusta, karena dusta akan membawa kepada dosa dan dosa membawamu ke neraka. Biasakanlah berkata jujur karena jujur akan membawamu kepada kebajikan dan membawamu ke surga" (Tamara, 2002).

Ada beberapa pesan moral dapat dipetik dari uraian di atas, antara lain orang jujur menunjukkan sikap dan perbuatan selalu taat kepada Allah, mengikuti kaidah-kaidah agama, berbuat sesuai hati nurani/ Iman, ucapan sesuai perbuatan, selalu berteman dengan orang-orang benar. Seorang manusia pasti memilih hidup dalam ketaatan kepada Sang Pencipta, tidak ada seorangpun rela dikatakan menyimpang dari perintah Allah. Semua manusia memilih kaedah Alqur'an menjadi penuntun dalam menjalankan perintah Allah, sesuai sumpahnya untuk beriman hanya kepada Allah, ketika ia diciptakan. Semua orang dalam hidup bermasyarakat, pasti menghendaki hidup jujur, dan tidak rela dikatakan berbohong. Bahkan dipertegas dengan ungkapan bahasa Madura oleh Ketua Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum bahwa "*Jujur bekal agibeh dek kamojuren*" (jujur akan membawa kemujuran) (hasil wawancara dengan KH. Misbah Umar, 31 Desember 2020).

Kejujuran ini di pondok pesantren salafiyah selalu di nomor satukan untuk membangun sebuah *trust* (kepercayaan). Hal ini terlihat pada segala pertanggungjawaban berupa laporan bulanan ataupun laporan tahunan dari pengurus pondok pesantren kepada dewan pengasuh melalui forum musyawarah yang tidak menggunakan laporan tertulis secara rapi, laporan dari segala bidang kegiatan di pondok pesantren hanya dilaporkan secara sederhana, namun pengasuh sangat menekankan kepada seluruh pengurus pondok pesantren

untuk selalu menerapkan kejujuran dan keikhlasan dalam mengurus pondok pesantren. Sehingga pertanggungjawaban atas segala yang dilakukan oleh pengurus pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ini adalah lebih kepada bagaimana kejujuran dan keikhlasan diterapkan sesuai dengan ajaran agama Islam yang pernah dicontohkan oleh Nabi Muhammad saw, dan inilah yang dikenal dengan nilai profetik.

Penerapan nilai kejujuran dan keikhlasan ini merupakan pengejawantahan dari nilai-nilai profetik yaitu Siddiq. Siddiq dalam bahasa Indonesia artinya jujur. Dalam berbagai konteks kata ini berarti ikhlas, benar, baik atau adil. Sehingga lawan katanya adalah curang, dusta, khianat, seleweng, buruk, tipu, aniaya dan semacamnya. Kejujuran (siddiq) menjadi kunci utama dalam kepemimpinan. Seperti yang dikatakan oleh KH. Misbah Umar selaku Ketua Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum bahwa:

> "Kita harus jujur dalam hal apapun, apa yang diucapkan harus sesuai dengan kebenaran apalagi menyangkut orang banyak, kalau kita sebagai khodam pondok pesantren jujur, maka orang-orang bakalan percaya kepada kita. Sama halnya saya sebagai ketua dewan pengasuh pondok pesantren ini tetap menjaga kepercayaan masyarakat." (Wawancara Tanggal 31 Desember 2020).

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa, seseorang yang diberi amanah harus jujur dalam berniat, bukan memaksakan kehendak untuk menerima suatu amanah yang sebenarnya tidak disanggupi. Kejujuran (siddiq) dalam berniat ini merupakan tahap awal dalam akuntabilitas, dimana pemerintah sebagai agen yang diberikan kepercayaan oleh masyarakat dapat berlaku jujur dalam menetapkan sebuah keputusan dan tidak menyalahgunakan anggaran yang diperuntukkan untuk kepentingan pondok pesantren.

Ada beberapa pesan moral yang didapat dari uraian di atas, bahwa budaya kejujuran, menunjukkan sikap seseorang memiliki prinsip yang

jelas dan tegas, perbuatannya terkendali oleh hati yang paling dalam yaitu Iman atau aqidah. Dia mempertahankan harga diri, harkat dan martabatnya, dengan mengikuti perintah Allah dan petunjuk Rasulnya, meneladani perilaku para *shiddiqin*, berteman dengan orang-orang saleh.

Kejujuran tidak dapat dinilai semata-mata dari ucapan dan perbuatan, karena yang tahu diri kita jujur atau dusta, yaitu diri kita sendiri dan Allah SWT. Kejujuran seseorang tidak bisa dinilai dari realitas perilaku, tetapi kejujuran seseorang hanya dalam persepsi bahwa orang yang berbuat benar dan berdasarkan kaedah dan tidak melanggar hukum tergolong orang jujur. Seseorang diprediksi termasuk orang jujur, jika ia disiplin beribadah tepat waktu, memanfaatkan umurnya untuk bershalat sebelum dishalatkan, memanfaatkan kesehatannya, sebelum ia struk, waspada dalam memilih teman, sebelum dikurung dalam kerangkeng jeruji besi.

Kejujuran para pengurus pesantren ini sudah menjadi satu sikap yang tertanam dan mendarah daging, hal ini pernah diakui oleh salah satu pengurus pesantren dan pengurus KBIH Al-Haramain bahwa: "pengurus KBIH kadang kala ketika melakukan aktivitas nya tidak pernah menggunakan dana yang sudah disediakan oleh KBIH, dikarenakan para pengurus ini takut dana yang dimiliki oleh KBIH berkurang sebab dana KBIH ini juga untuk dana pengembangan pondok pesantren" (Ust. Dhofir, 13 Februari 2021).

Kejujuran yang terbangun pada setiap individu pengelola pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum akan berpengaruh kepada *transparansi* pengelolaan pondok pesantren. Prinsip dasar transparansi menunjukkan bahwa tindakan pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum untuk dapat memberikan informasi *(iktibar)* kepada *stakeholder*. Hamdani (2016) menjelaskan bahwa transparansi *(transparency)* mengandung unsur pengungkapan *(disclosure)*, dan penyediaan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat

diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan atau masyarakat.

Prinsip *transparansi* tercermin di dalam aktivitas perencanaan peningkatan mutu di pondok pesantren Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember, sehingga hal ini menjadi bahasan penting dalam kajian ini dikarenakan terdapat keunikan yang mendasar dan berbeda dengan mekanisme perencanaan peningkatan mutu pada pondok pesantren lain.

Perencanaan peningkatan mutu pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum menurut keterangan dari KH. Sholeh Ahmad dijelaskan bahwa:

> "Penetapan program kerja pondok pesantren dilakukan dengan musyawarah, dan di dalam musyawarah tersebut membuka ruang perbedaan pendapat untuk dimusyawarahkan, dengan harapan melalui perbedaan ini akan menyebabkan terciptanya rencana peningkatan mutu pesantren yang baik." (Wawancara Tanggal 31 Desember 2020).

Namun demikian hasil dari musyawarah tersebut tidak serta merta menjadi sebuah keputusan namun ada untuk penetapan secara *transcendental* yakni juga melalui istikharah yang dilakukan oleh pengasuh sehingga pengasuh atau ketua dewan pengasuh dapat memutuskan sesuai dengan keinginan seluruh anggota musyawarah.

Transparansi Perencanaan peningkatan mutu yang dilakukan oleh pondok pesantren sebagai bentuk dari implementasi prinsip *good corporate governance* menurut Hamdani (2016) merupakan tindakan dari lembaga untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh *stakeholder* (santri) secara jelas, akurat, serta mudah diakses oleh yang berkepentingan. Analisis peneliti terkait transparansi dalam Perencanaan peningkatan mutu di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum, memang diterapkan dengan cara yang berbeda seperti penyampaian visi pesantren, dimana visi pesantren hanya disampaikan

melalui lisan, tetapi visi pondok pesantren ini sudah tertanam dalam jiwa para *stakeholder* pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum. Kurangnya perekaman melalui pencatatan dokumen ini merupakan sebuah kelemahan yang dilakukan oleh pondok pesantren dalam proses penerimaan santri baru, dan perlu adanya penyampaian visi pesantren secara tertulis.

Selain terbangunnya tindakan *transparansi* pengelolaan pondok pesantren sebagai akibat dari implementasi konsep "jujur akan mujur" ternyata hal ini juga menguatkan terlaksananya prinsip nilai *akuntabilitas* terhadap lembaga-lembaga yang terdapat di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum. *Akuntabilitas* bermakna merupakan bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. Oleh karena itu, *Akuntabilitas* dapat diartikan sebagai istilah yang digunakan untuk menggambarkan tingkat pertanggungjawaban seseorang ataupun suatu lembaga tertentu yang berkaitan dengan sistem administrasi yang dimilikinya.

Pada dasarnya, *akuntabilitas* adalah pemberian informasi dan pengungkapan *(disclosure)* atas aktivitas dan kinerja finansial kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Pemerintah, baik pusat maupun daerah, harus dapat menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik yaitu hak untuk tahu, hak untuk diberi informasi, dan hak untuk didengar aspirasinya (Mardiasmo, 2006).

Prinsip *Akuntabilitas* atau pertanggungjawaban dalam teori *good governance* ketika diterapkan ke dalam tata kelola pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum berdasarkan pengamatan lapangan yang dilakukan peneliti ditemukan hal yang unik dan menarik untuk dikaji. Keunikan tersebut ditemukan oleh peneliti, ketika peneliti masuk

pada pengamatan dan wawancara dengan informan terkait dengan persoalan pelaporan keuangan kegiatan di pondok pesantren tersebut.

Akuntabilitas merupakan suatu cara pertanggungjawaban penerima amanah kepada pemberi amanah atas pengelolaan sumber-sumber daya yang dipercayakan kepadanya baik secara vertikal maupun secara horizontal. Dalam definisi tradisional, Akuntabilitas adalah istilah umum untuk menjelaskan bahwa organisasi perusahaan sudah memenuhi misi yang mereka emban. Definisi lain menyebutkan akuntabilitas diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya (Indahwati, 2014).

Dari fenomena temuan dan juga pendapat para tokoh di atas dapat di tarik benang merah bahwa jujur menjadi pondasi dalam setiap kegiatan dan aktivitas manusia secara umum dan para pengurus pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum secara khusus, sehingga akan membawa kepada pengelolaan pondok pesantren yang bebas dari hal-hal yang kurang baik seperti korupsi, kolusi dan nepotisme dan pada akhirnya akan tercipta *Profetic Governance.*

B. Pengabdian Masyarakat Sebagai Komitmen Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum

Pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember, memiliki program yang tergolong unik untuk pondok pesantren di wilayah tapal kuda, seperti Jember, Banyuwangi, Bondowoso dan Situbondo yaitu adanya program *Guru Tugas* sebagai bentuk dari pengabdian santri terhadap masyarakat. Program ini ada kemiripan dengan pondok pesantren besar di Jawa Timur yaitu Sidogiri. Namun demikian terdapat perbedaan yang mendasar dan perbedaan

inilah yang peneliti anggap sebagai keunikan yang terdapat di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum.

Penerapan program guru tugas di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum diawali dengan pembimbingan santri senior terhadap santri yunior. Sebagaimana disampaikan oleh KH. Kholid Muhammad bahwa:

> "Santri senior dan sudah memiliki kualitas keilmuan yang mumpuni di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum mempunyai tanggung jawab moral untuk membimbing santri-santri yunior, dan tidak jarang santri senior bertindak sebagai wakil para asatidz (para ustadz) untuk mendidik para santri di pondok ini." (Wawancara Tanggal 07 Maret 2021).

Sekaligus santri senior ini melakukan persiapan-persiapan untuk mendapatkan tugas pengabdian dari pesantren untuk men - *transfer of knowledge* (mengajarkan ilmunya) yang dikenal dengan *guru tugas (ustadz tugas).* Guru tugas atau ustadz tugas merupakan santri senior pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum yang sudah memiliki kualitas keilmuan yang memadai dan menerima tugas dari pesantren untuk mengabdikan dirinya kepada masyarakat sekitar, sebagaimana hadis Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan Imam Bukhari dalam Shahih-nya. Sahabat yang mendengarnya dari Nabi adalah 'Abdullah bin 'Amr bin Ash yang berbunyi: بَلِّغُوا عَنِّى وَلَوْ آيَة (sampaikan dariku meski hanya satu ayat). Sabda Nabi Muhammad Saw, di atas ini yang menjadi dasar dan penyemangat para santri senior untuk melaksanakan tugas sebagai *guru tugas* dan siap untuk mengikhtiarkan (menyampaikan) program-program pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum.

Hadis inilah yang menjadi penyemangat dari seluruh komponen pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum dalam mensukseskan program guru tugas ini, sekaligus santri yang ditugaskan menjadi *guru tugas* di masyarakat diharapkan dapat mengimplementasikan segala perilaku dan adab sopan santun dan keilmuan ala pesantren yang

telah terbangun dalam dirinya, sehingga pada akhirnya masyarakat mulai terbangun kepercayaannya terhadap pondok pesantren Raudlatul Ulum.

Calon guru tugas (ustadz tugas) yang akan diterjunkan kepada masyarakat (lembaga pendidikan), tentunya diberikan pembekalan secara memadai bahkan sebelum diterjunkan kepada masyarakat ada program PPL (praktik pengalaman lapangan) yang dilakukan oleh calon guru tugas, sebagaimana disampaikan oleh KH. Sholeh Ahmad yang mengatakan bahwa:

> "sejak dulu santri sebelum menjadi ustadz dibukakan lapangan pekerjaan dengan program PPL di musholla-musholla sekitar pondok pesantren, setelah PPL santri tersebut terjun menjadi guru tugas, setelah selesai melaksanakan tugas menjadi *guru tugas* santri tersebut wajib mendharmakan dirinya di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum selama satu tahun, baru setelah itu santri tersebut boleh pulang atau keluar dari pondok pesantren" (Wawancara Tanggal 07 Maret 2021).

Dari fenomena ini dapat ditarik sebuah analisis bahwa pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum merupakan satu-satunya pondok pesantren salaf yang menggunakan program PPL sebelum santri diterjunkan menjadi guru tugas pada lembaga-lembaga yang sudah mendaftar untuk mendapatkan bantuan guru tugas dari pesantren salafiyah Raudlatul Ulum.

Adapun mekanisme untuk mendapatkan guru tugas dari pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum adalah: 1) lembaga-lembaga yang menginginkan guru tugas harus sudah mendaftar kepada pesantren melalui pengurus Pengelolaan Guru Tugas (PGT) satu tahun sebelum pemberangkatan guru tugas, 2) menyerahkan uang maslahah sebesar rp. 250.000,- yang disetorkan oleh masing-masing lembaga sebagai persyaratan administrasi, setelah mendapatkan pernyataan dari pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum bahwa lembaga-lembaga tersebut berhak mendapatkan guru tugas.

Santri senior yang akan mendapatkan tugas menjadi *guru tugas* tidak lebih dari 15 orang santri, sehingga perlu adanya persiapan-persiapan yang harus dilakukan oleh calon guru tugas tersebut diantaranya adalah: 1) satu tahun sebelum bertugas sudah dipersiapkan mulai dari pelajaran yang diterimanya sampai pada pengetahuan tentang sosial kemasyarakatan, 2) harus melakukan PPL di musholla-musholla terdekat selama 3 hari, 3) pada bulan Ramadhan sebelum pemberangkatan (karena pemberangkatan guru tugas bulan syawal) terdapat pendidikan khusus yang dilakukan oleh pondok pesantren antara lain pendidikan mental, pendidikan khitobah, dan pendidikan sosial kemasyarakatan (hasil wawancara dengan KH. Muchtar Ahmad, 23 Maret 2021).

Program guru tugas ini selain untuk memberikan pengalaman bermasyarakat dan berkomunikasi serta berinteraksi secara riil dengan masyarakat, ternyata program ini juga sangat efektif untuk mengimplementasikan konsep kepemimpinan profetik tabligh.

C. Otoritas Kiai Sebagai Aktualisasi Kepemimpinan Profetik di Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum

Otoritas (*authority*) dapat dimaknai sebagai kapasitas atasan atau kewenangan atasan, berdasarkan jabatan formal, untuk membuat keputusan yang mempengaruhi perilaku bawahan atau *followers*. Banyak orang memahami bahwa otoritas adalah sebuah bentuk kekuasaan seseorang atas diri orang lain. Pada waktu seseorang memiliki otoritas, misalnya di dalam lingkup pekerjaan tertentu, maka kekuasaan menjadi mutlak miliknya. Baik kekuasaan untuk mengatur, mengontrol atau memutuskan sesuatu.Tentu saja jika digunakan oleh orang yang tidak tepat atau memiliki motivasi yang tidak baik, maka otoritas tersebut tidak berfaedah untuk membangun sebuah sistem malah meruntuhkannya, akan tetapi jika otoritas di tangan orang

yang tidak tepat, akan dapat disalahgunakan untuk menjajah orang lain, mencari keuntungan sendiri dan menghasilkan perlakuan atau tindakan yang semena-mena.

Penempatan otoritas sangat diperlukan dalam kehidupan manusia terlebih pada proses kepemimpinan, ketika otoritas untuk tujuan yang baik makan akan berdampak maslahah terhadap kehidupan masyarakat, dan sebaliknya ketika tujuan otoritas buruk maka akan menimbulkan kemudharatan dalam kehidupan masyarakat. Otoritas haruslah berada di tangan orang yang tepat, yang mampu menggunakannya secara bertanggung jawab. Otoritas yang baik dan benar yaitu, jika segala sesuatu berjalan dengan baik, di dalam sebuah sistem pemerintahan, pekerjaan atau bahkan dalam lingkup pelayanan. Otoritas bermanfaat untuk membuat semua berada di dalam lingkup kerja yang dinamis. Semua orang tunduk dan taat serta tidak bisa bersikap individualis.

Otoritas merupakan kekuasaan untuk mempengaruhi, mengendalikan pemikiran, opini, atau sikap seseorang. Otoritas bisa juga merupakan kekuasaan berdasarkan hak, dimana kekuasaan merupakan kepemilikan terhadap kontrol atau pengaruh terhadap orang lain. Hal ini merupakan kekuasaan yang hanya dimiliki oleh orang yang pantas. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa otoritas adalah hak untuk berkuasa yang hanya dimiliki oleh orang yang dianggap pantas memilikinya.

Max Weber membagi otoritas dalam tiga jenis klasifikasi analitis: *Pertama,* Otoritas rasional-legal yang didapatkan melalui legitimasi yang dihasilkan oleh kepercayaan terhadap legalitas peraturan-peraturan yang diundangkan dan kepercayaan terhadap hak orang-orang yang diberi otoritas untuk memimpin berdasarkan peraturan-peraturan tersebut. Orang yang diberi otoritas ini diberi hak untuk mengeluarkan perintah-perintah. Otoritas jenis ini biasanya dipegang oleh institusi pemerintah. *Kedua,* Otoritas tradisional diperoleh dan dilegitimasi oleh

kepercayaan yang mapan terhadap kesakralan tradisi-tradisi yang diwarisi secara turun temurun. Orang yang mendapatkan otoritas ini dipercaya memiliki hak atas sebuah otoritas berdasarkan tradisi tersebut. Otoritas ini biasanya dipegang oleh para tokoh adat. Seperti para sultan yang masih ada di Indonesia hingga saat ini. *Ketiga,* Otoritas kharismatik diperoleh seseorang karena dipandang memiliki karakter yang yang luar biasa dan patut diteladani, serta dianggap suci. Orang ini juga dianggap berhubungan dengan sesuatu yang sakral. Menurut Weber (2009), kharisma dan otoritas kharismatik merujuk kepada suatu karakter tertentu dari seseorang, yang karena karakternya ini dia dipandang luar biasa dan dianggap sebagai seorang yang dikaruniai kemampuan-kemampuan paranormal yang tidak dimiliki oleh orang kebanyakan, atau setidaknya dikaruniai kuasa atau sifat tertentu dan luar biasa yang berasal dari Yang Ilahi. Berdasarkan kuasa dan sifat yang merupakan karunia Ilahi ini orang tersebut diperlakukan sebagai seorang pemimpin Sosok kharismatik ini biasanya diidentikkan dengan para tokoh agama seperti kiai, pendeta, dan sebagainya.

Meminjam teori yang disampaikan oleh Weber, secara historis pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum terkait dengan otoritas yang dimiliki oleh *muassis* sampai kepada kiai-kiai penerus *muassis*, yakni otoritas karismatik. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu alumni pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum bahwa:

> "Kiai Umar merupakan pengasuh yang memiliki kharisma tinggi karena disebabkan oleh tinggi nya *riyadhah* (upaya yang sungguh-sungguh untuk menuju Allah, untuk mendekatkan diri kepada Allah) beliau dan dibuktikan dengan *istiqomah* (tetap berada di jalan yang lurus dan konsisten dengan kebaikan) dalam amalan shalat berjamaah dan tahajud." (Wawancara tanggal 5 Januari 2021).

Muassis (pendiri) pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum memiliki otoritas tinggi dikarenakan kemampuan spiritual yang tinggi

dan dapat menjadi panutan bagi masyarakat di sekitarnya. Pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember sebagai lembaga Pendidikan dan sosial kemasyarakatan maka di dalam proses membangun otoritas kepemimpinan tidak menerapkan prinsip *good governance* yang terdiri dari sembilan karakteristik, yakni: partisipasi, rule of law, transparansi, sikap responsif, berorientasi konsensus, kesejahteraan atau kebersamaan, efektif dan efisien, akuntabilitas, dan visi strategis, akan tetapi tidak juga bertentangan dengan prinsip-prinsip *good governance* tersebut.

Kepemimpinan kiai atau pengasuh pesantren merupakan elemen esensial bagi suatu pesantren. Rata-rata pesantren yang berkembang ialah adanya sosok kiai yang begitu berpengaruh, kharismatik, dan berwibawa sehingga disegani dan mendapat pengakuan oleh masyarakat sekitar. Selain itu, kiai pondok pesantren biasanya juga sekaligus berperan sebagai penggagas dan pendiri dari pesantren yang bersangkutan, dan dalam pertumbuhannya, pesantren sangat bergantung pada peran seorang kiai tidak terkecuali, hal ini juga terjadi pada pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember.

KH. Misbah Umar mengatakan dalam pengambilan keputusan di Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember, bahwa:

> "Saya tidak dapat memutuskan perkara atau masalah pondok pesantren tanpa adanya masukan dari saudara-saudara yang lain atau dewan pengasuh yang lain." (Wawancara tanggal 5 Januari 2021).

Hal ini menggambarkan bahwa otoritas seorang kiai sepuh tidaklah mutlak untuk kasus di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum dan untuk perkembangan selanjutnya di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum, otoritas kepemimpinan yang terjadi adalah mengikuti adat dan budaya yang sudah dibangun oleh *muassis* pondok pesantren yakni pemimpin pondok pesantren harus memiliki kepribadian yang

dapat ditiru atau menjadi uswah hasanah bagi yang dipimpinnya. Namun, senioritas masih menjadi persyaratan dalam membangun kepemimpinan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum. Hal ini diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan oleh KH. Muhtar Ahmad yang mengatakan bahwa:

> "Pengasuh adalah orang yang lebih sepuh atau tua dalam keluarga dan tidak diganti kecuali sudah wafat, pengganti yang menggantikan pengasuh yang sudah wafat harus usianya paling sepuh dari keluarga yang ada, ibarat kerajaan pengasuh sebagaimana layaknya seorang raja." (Wawancara tanggal 5 Januari 2021).

Otoritas pemimpin atau pengasuh di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum menurut temuan peneliti, pengasuh hanya memiliki 50 persen otoritasnya karena di pondok pesantren ini keterlibatan pemuda-pemuda dari keluarga yang disebut dengan *subban* juga memiliki otoritas 50 persen juga sehingga ketika akan diputuskan keputusan di pondok ini akhirnya harus meliputi seluruh komponen keluarga, sebagaimana yang disampaikan KH. Muhtar Ahmad yang mengatakan bahwa:

> "Pengasuh di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ini hanya mempunyai 50 persen otoritas kekuasaannya, karena yang 50 persen lagi berada pada anggota dewan pengasuh dan berada di *Subban*, sehingga ketika akan menetapkan suatu keputusan maka perlu otoritas 100 persen dan perlu musyawarah untuk memperoleh otoritas kekuasaan 100 persen tersebut." (Wawancara tanggal 18 April 2021).

Penjelasan tersebut di atas diperkuat oleh KH. Sholeh Ahmad salah satu wakil pengasuh atau termasuk dalam jajaran dewan pengasuh yang mengatakan bahwa otoritas pemimpin di pondok pesantren adalah:

> "Otoritas kepemimpinan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum berada di wakil-wakil pengasuh atau dewan pengasuh yang merupakan

hasil dari musyawarah dan dibawa ke ketua dewan pengasuh dan dewan pengasuhlah yang akan memutuskan." (Wawancara tanggal 18 April 2021).

Otoritas kepemimpinan seorang kiai di pondok pesantren sangatlah tinggi karena kiai merupakan panutan dan menjadi uswah hasanah bagi para santrinya sebagai *followers* dalam sebuah kepemimpinan serta kiai pendiri dan pemilik pondok pesantren. Otoritas ini bisa berupa bimbingan, maupun petuah-petuah yang dijadikan motto bagi pondok pesantren. Semua keputusan unit-unit yang ada di bawah otoritas kiai tidak bisa lepas jauh dari karakteristik kiai. Bentuk implementasi dari otoritas kiai tersebut terlaksana dalam kegiatan-kegiatan, baik kegiatan keagamaan maupun pendidikan dan pengajaran. Namun, otoritas kiai sebagai ketua dewan pengasuh di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum tidaklah 100 persen, karena dalam pengambilan keputusan kiai sebagai ketua dewan pengasuh masih harus meminta kesepakatan dari dewan pengasuh yang lain. Di sinilah letak keunikan dari pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember.

D. Tanggung Jawab Kepemimpinan Dalam Tata Kelola di Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum

Seluruh kajian administrasi publik tidak dapat menafikan pembahasan tentang kepemimpinan. Dalam proses administrasi publik, kepemimpinan memegang posisi dan peran penting sebagai modal kemampuan untuk mengarahkan dan meyakinkan bawahan atau staf agar secara sukarela melakukan aktivitas kerjasama dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan menempati posisi strategis karena menjadi motor penggerak bagi berbagai sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai sebuah tujuan. Menurut Terry (2006). Keberadaan kepemimpinan dalam administrasi publik merupakan suatu yang alami dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Beberapa

dari anggota kelompok akan memimpin dan sebagian besar yang lain akan mengikuti. Kondisi ini didasarkan pada kenyataan, bahwa kebanyakan bawahan atau staf menginginkan adanya orang lain yang menentukan, mengarahkan, memotivasi, membimbing dan mengawasi berbagai aktivitas yang mereka kerjakan. Oleh karena itu sukses dan tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Kepemimpinan adalah suatu proses yang membutuhkan tanggung jawab dalam membimbing, mengontrol dan mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku seseorang ataupun kelompok sehingga dapat mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan akan membawa seseorang atau kelompok tersebut menuju kearah yang lebih baik dan selalu berada dalam jalan kebenaran. Tanggung jawab juga berkaitan dengan kewajiban. Kewajiban adalah sesuatu yang dibebankan terhadap seseorang. Kewajiban merupakan bandingan terhadap hak dan dapat juga tidak mengacu kepada hak. Maka tanggung jawab dalam hal ini adalah tanggung jawab terhadap kewajibannya.

Tanggung jawab dalam bahasa Inggris diterjemahkan dari kata "responsibility" atau "liability", sedangkan dalam bahasa Belanda, yaitu "verantwoordelijk" atau "aansprakelijkheid." Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, yang dimaksud dengan tanggung jawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya jika terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan dan diperkarakan. Menurut kamus lisanul Arab, kata *al-qasdu* "memimpin atau menuntun" lawan kata dari *as-syauqu* "menggiring", seperti perkataan menuntun binatang dari depan dan mengiring binatang dari belakang. Dalam makna bahasa ini terdapat isyarat yang menarik (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2009). Tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajibannya. Tanggung jawab bersifat kodrati, artinya sudah

menjadi bagian kehidupan manusia, bahwa setiap manusia pasti dibebani tanggung jawab.

Penentuan kriteria Bertanggung jawab atau tidaknya seorang pimpinan sebuah organisasi menurut Murtado (2020) kriterianya adalah;

Pertama, menjalankan amanah dengan baik sesuai dengan ayat Al-Qur'an Al-Anfal yang berbunyi:

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا لَا تَخُوْنُوا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْٓا اَمٰنٰتِكُمْ وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ.

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui (Qur'an al-anfal: 27).

Amanah berasal dari kata *amina-ya'manu-amanan-amanah* yang berarti sesuatu yang harus ditepati atau titipan yang harus ditunaikan. Jadi amanah adalah mempercayakan suatu urusan kepada seseorang sehingga mereka yang memberikan amanah itu merasa aman dan nyaman. Dengan demikian seorang yang diberi amanah wajib hukumnya membuat aman dan nyaman mereka yang mempercayakan amanah itu kepadanya. Amanah yang diembankan kepada kita dalam bentuk apapun, baik harta, keluarga, jabatan, lebih sebagai tanggung jawab daripada nikmat. Amanah sebagai tanggung jawab akan membuat kita lebih berhati-hati terhadap segala sesuatu yang dipercayakan kepada kita. Karena kita sadar bahwa semuanya akan dimintakan pertanggungjawabannya kelak di hadapan Allah. Mereka yang menyadari bahwa jabatan, harta atau anak adalah amanah akan sangat hati-hati menerimanya. Abu Bakar Ash-Shiddiq ketika menerima jabatan khalifah mengucapkan *"Inna lillahi wa inna*

ilaihi raji'un", karena jabatan itu dianggapnya sebagai musibah (Yan Orgianus, 2011).

Kedua, menjadi perisai bagi umatnya, artinya pemimpin memiliki tanggung jawab sebagai pelindung, penjamin, dan pelaksana pemenuhan hak-hak rakyatnya. Jika terdapat suatu konflik, pemimpin harus berada di posisi terdepan, jangan sampai menyuruh bawahannya untuk mengatasi konflik sementara ia sendiri bersembunyi dan enggan berkutik. Karena pemimpin merupakan perisai bagi rakyatnya, maka pemimpin harus memiliki jiwa pemberani dan tidak ada sedikitpun kekhawatiran (ketakutan) dalam hatinya, ia yakin Allah selalu bersamanya. Sebagaimana termaktub dalam Q.S Yunus ayat 62 yang berbunyi berikut:

اَلَآ اِنَّ اَوْلِيَآءَ اللّٰهِ لَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُوْنَ ۚ

Artinya: Ingatlah wali-wali Allah itu, tidak ada rasa takut pada mereka dan mereka tidak bersedih hati (Q.S Yunus, 62).

Rasulullah adalah sosok dan uswah pemimpin yang sempurna dan mampu menjadi *perisai* bagi umatnya. Ali r.a. berkata, "Apabila kondisi mencekam dan mata memerah, kami berlindung kepada Rasulullah. Tak ada seorang pun yang lebih dekat dengan musuh darinya. Perang Badar telah memperlihatkan kepadaku ketika kami berlindung kepada Rasulullah, sementara beliau yang paling dekat dengan musuh (Armush, 2005).

Ketiga, mendamaikan perpecahan yang terjadi diantara umat artinya pemimpin haruslah peka terhadap keadaan rakyatnya, jika terjadi perpecahan maka wajiblah dia mengatasinya sedini mungkin, sebab jika *disintegrasi* dibiarkan, maka akan menyebabkan munculnya persoalan besar sehingga akan timbul perpecahan yang dapat mengancam keutuhan kesatuan persatuan umat. Bagaimana mungkin

suatu masyarakat akan maju, kalau diantara umat nya tidak tertanam rasa persatuan dan kesatuan? Rasulullah S.A.W. memberikan contoh yang tepat dalam mengatasi persoalan. Ketika terdapat suatu persoalan maka Rasulullah segera bertindak cepat dan tepat. Bahkan Rasulullah dapat mencegah persoalan sedini mungkin. Hal ini diperlukan agar dapat menjadi pemimpin yang amanah. Menurut Murtado (2020), untuk mewujudkannya diperlukan kebijaksanaan, ketegasan, dan mampu memprediksi secara tepat (Murtado, 2020).

Keempat, adil terhadap semua golongan artinya keutamaan pemimpin yang adil disebutkan terlebih dahulu, karena banyaknya kebaikan dan kemaslahatan yang terkait dengannya. Di dalam al-Quran terdapat banyak perintah untuk berbuat adil, salah satunya di dalam ayat berikut:

اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْاِحْسَانِ وَاِيْتَآئِ ذِى الْقُرْبٰى وَيَنْهٰى عَنِ ۞ الْفَحْشَآءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُوْنَ

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran" (Q.S An-Nahl, 90).

Adil bukan berarti menyamaratakan semua hal, namun adil adalah menempatkan suatu hal sesuai porsinya. Sejauh mana seorang pemimpin itu berlaku adil dapat dilihat dengan mencermati berbagai keputusan dan kebijakan yang dikeluarkannya. Apabila seorang pemimpin menerapkan hukum tanpa pandang bulu, secara merata terhadap semua golongan, maka dapat dikatakanlah seorang pemimpin tersebut adil.

Pemimpin atau pengasuh di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum mempunyai tanggung jawab besar sebagaimana dikatakan oleh KH. Misbah Umar bahwa:

> "Dewan Pengasuh pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum memiliki tanggung jawab yang besar kepada santrinya karena si santri itu titipan dari orang tuanya untuk dididik dan dibimbing supaya mempunyai *akhlakul karimah* yang baik, berbagai ilmu yang dikaji di pondok pesantren dan tanggung jawab seorang kiai dalam kesehariannya yaitu memberikan ilmu kepada santrinya agar menjadi santri yang paham terhadap ilmu agama dan memiliki pemahaman yang luas, kiai juga bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat yaitu pemimpin masyarakat." (Wawancara tanggal 18 April 2021).

Penjelasan di atas diperkuat oleh KH. Muhtar Ahmad yang mengatakan bahwa:

> "Sebagai seorang pengasuh kiai sebagai ketua dewan pengasuh memiliki tanggung jawab mengasuh dan mengayomi seluruh komponen pondok pesantren sehingga pengasuh tidak diktator." (Wawancara tanggal 18 April 2021).

Eksistensi kiai sebagai pemimpin dan pengasuh pondok pesantren dan pemimpin umat memiliki kebijaksanaan yang arif dan wawasan yang luas, terampil dalam ilmu agama, menjadi *uswah* dalam sikap dan perilaku etis serta memiliki hubungan dekat dengan Allah. Legitimasi kepemimpinan kiai diperoleh dari masyarakat, karena masyarakat menilai Kiai tersebut memiliki keahlian ilmu agama Islam, kewibawaan yang bersumber dari ilmunya, memiliki sikap pribadi dan akhlak yang terpuji. Kiai ideal oleh komunitas pesantren sebagai sentral figur yang mewakili mereka tampil sebagai mediator, dinamisator, katalisator, motivator maupun sebagai motor penggerak bagi komunitas yang dipimpinnya dalam rangka melindungi kepentingan masyarakat dan pesantren.

Kiai sebagai pemimpin di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Kiai sebagai pimpinan lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum pendidikan agama Islam, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, melaksanakan pembelajaran berkaitan dengan ilmu ilmu yang diajarkan di pesantren, seperti yang sudah dilakukan oleh KH. Misbah Umar sebagai pengasuh yang melanjutkan pola yang dilakukan oleh para pengasuh sebelumnya, dan secara detail tergambar dalam hasil wawancara dan pengamatan peneliti sebagai berikut: *Pertama*, mendidik siswa/ santri anggota masyarakat untuk menjadi seorang muslim yang bertaqwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia,memiliki kecerdasan, keterampilan dan sehat lahir batin sebagai warga negara yang berpancasila. *Kedua*, mendidik santri untuk menjadikan manusia muslim selaku kader-kader ulama dan mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah, tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan ajaran islam secara utuh dan dinamis.

Ketiga, mendidik santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan dirinya dan bertanggung jawab kepada pembangunan bangsa dan negara. *Keempat*, mendidik tenaga-tenaga penyuluh pembangunan mikro (keluarga) dan regional (pedesaan/ masyarakat lingkungannya). *Kelima*, mendidik santri agar menjadi tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembangunan mental-spiritual, dan *keenam*, mendidik santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat lingkungan dalam rangka usaha pembangunan masyarakat bangsa.

Tata kelola yang baik adalah proses elaborasi nilai-nilai kearifan lokal dan kepemimpinan transformatif atau profetik dalam mengkonstruksi kebutuhan pesantren yang menunjukan tata kelola yang spesifik atau berbeda dengan tata kelola pada umumnya, karena

mengedepankan kejujuran, pengabdian, otoritas dan tanggung jawab sebagai pengejawantahan kearifan lokal dan kepemimpinan transformatif atau profetik. Oleh karena itu selanjutnya dapat disusun proposisi bahwa **"Nilai elaboratif dari kejujuran, pengabdian, otoritas dan tanggung jawab, komponen elaboratif dalam tata kelola pondok pesantren yang baik."**

BAB VII

EXISTING MODEL DALAM TATA KELOLA PONDOK PESANTREN DAN KEPEMIMPINAN PROFETIK DALAM DIMENSI ADMINISTRASI PUBLIK

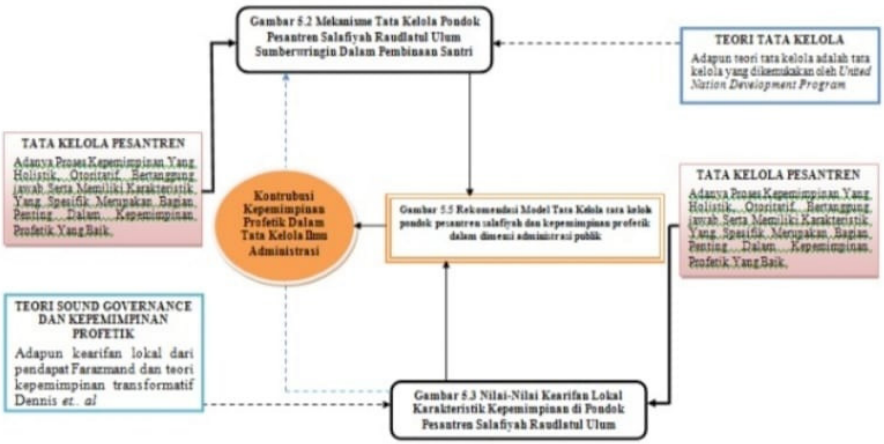
Dalam subbab *existing* model ini dapat ditarik benang merah bahwa tata kelola pondok pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin sebagai pesantren besar, karena memiliki santri lebih dari 2.000 orang yang berasal dari berbagai daerah dengan pengaruh nasional dan salah satu pengasuhnya (baca: KH Chotib Umar sebagai pengasuh ketiga) menjadi kiai khos – istilah yang sering dikemukakanoleh Gus Dur sebagai kiai berpengaruh – dalam pendekatan pengelolaannya menggunakan perspektif kearifan lokal dan kepemimpinan profetik.

Adapun adaptasi kearifan lokal dan kepemimpinan profetik melalui *nyabis*, *pangesto*, dan patronase serta kejujuran merupakan bagian penting dalam tata kelola institusi publik, seperti pondok pesantren salafiyah. Oleh karena itu, dalam kaitannya dengan konteks keilmuan peneliti – Ilmu Administrasi – bahwa dalam tata kelola organisasi publik juga dapat dilakukan pada organisasi yang tradisional, seperti

pondok pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin dengan melakukan redefinisi bahwa tata kelola organisasi – modern maupun tradisional – tidak bisa berdiri sendiri. Namun memerlukan dimensi lain yang berkelindan selama ini dalam organisasi tersebut, sehingga bernilai *publicness* bagi lingkungan organisasinya tersebut.

Pendapat peneliti tentang *publicness* dalam tata kelola pondok pesantren salafiyah dalam perspektif kearifan lokal dan kepemimpinan profetik di atas, memperluas makna *publicness* pada sektor organisasi tradisional seperti pondok pesantren salaf. Dimana menurut Coursey dan Bozeman (dalam Haque, 2001) menegaskan bahwa "tidak ada hal yang lebih penting mengenai teori organisasi publik dari pada segi alamiah atas "publik" itu sendiri dalam organisasi publik (*publicness*).

Berikut gambar *existing* model tata kelola pondok pesantren salafiyah dalam perspektif kearifan lokal dan kepemimpinan profetik di pondok pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin:



Gambar 4. *Existing* Tata Kelola Pondok Pesantren Salafiyah dan Kepemimpinan Profetik Dalam Dimensi Administrasi

Berdasarkan gambar *existing* model tata kelola pondok pesantren salafiyah dalam perspektif kearifan lokal dan kepemimpinan profetik

di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin tersebut, dapat dikemukakan penjelasan bahwa dalam tata kelola pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin menunjukan adanya adaptasi dalam tata kelola pondoknya dengan kepemimpinan profetik.

Oleh karena itu, gambaran adaptasi keduanya – tata kelola dan kepemimpinan profetik – tersebut, menjadi realitas yang peneliti temukan di lapangan selama ini, sehingga hal tersebut menjadi daya ungkit akan lahirnya tata kelola yang baru dalam perspektif Ilmu Administrasi, karena selama ini kepemimpinan profetik selalu dimaknai dalam konteks kepemimpinan keagamaan yang jauh dari dimensi keilmuan lain, khususnya Ilmu Administrasi sebagai ilmu yang berada pada dimensi fungsi intern dan ekstern struktur-struktur serta proses-proses yang terdapat dalam dari sistem aparatur pemerintahan maupun sektor publik lainnya.

Penalaran dalam konteks keilmuan, utamanya Ilmu Administrasi merupakan penerapan prinsip-prinsip berpikir lurus (logika) dalam memahami paradigma, prinsip, data, dan fakta. Dalam penalaran Ilmu Administrasi logika riset dapat dipahami secara lebih fleksibel. Artinya temuan di lapangan dapat memberikan makna yang lebih luas ataupun sebaliknya dari penerapan teori yang dijadikan rujukan atau kritik dalam kajian. Terkait dengan kajian ini, peneliti menggunakan 2 (dua) teori, yaitu konsep kearifan lokal dari pendapat Farazmand (2004) yang menyatakan bahwa sangat penting disamping lobi internasional dalam mewujudkan tata kepemerintahan yang baik yang selama ini terabaikan oleh konsep *good governance* yang terlalu berorientasi pada penguatan internal dan cenderung seragam dalam prinsip-prinsipnya, dan teori kepemimpinan transformatif menurut Dennis *et., al,* (2009) adalah suatu proses ketika seseorang pemimpin memberikan teladan dan *role models* untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama yang menghasilkan proposisi minor sebagai berikut:

Tabel 2. Proposisi Minor Tentang Tata Kelola Pondok Pesantren Salafiyah Dan Kepemimpinan Profetik Dalam Dimensi Administrasi Publik

No.	Topik Kajian	Teori	Proposisi Minor Kajian
1.	Kearifan Lokal di Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum	**Sound Governance:** Kearifan lokal menurut Farazmand (2004) merupakan hal yang sangat penting disamping lobi internasional dalam mewujudkan tata kepemerintahan yang baik yang selama ini terabaikan oleh konsep *good governance* yang terlalu berorientasi pada penguatan internal dan cenderung seragam dalam prinsip-prinsipnya.	**Proposisi Minor Kajian I:** Adanya kepemimpinan transformatif berkearifan lokal, menjadikannya komponen penting mewujudkan tata kelola pondok pesantren yang baik.
2.	Kepemimpinan Profetik Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum	**Teori Kepemimpinan Transformatik:** Kepemimpinan transformatif menurut Dennis *et., al,* (2009) adalah suatu proses ketika seseorang pemimpin memberikan teladan dan *role models* untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama.	**Proposisi Minor Kajian II:** Adanya kepemimpinan transformatif Berkearifan lokal, menjadikannya komponen penting mewujudkan tata kelola pondok pesantren yang baik.

3.	Tata Kelola Pondok Pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum	**Sound Governance:** Sound governance menurut Farazmand (2004) muncul dengan konsep yang melibatkan aktor terpenting dalam era globalisasi ini, yakni aktor internasional dan nilai kearifan lokal sebagai kritik terhadap *good governance*.	**Proposisi Minor Kajian III:** Nilai elaboratif dari kejujuran, pengabdian, otoritas dan tanggung jawab, komponen elaboratif dalam tata kelola pondok pesantren yang baik.

Sumber: Elaborasi hasil kajian dan pembahasan serta teori yang relevan

Ketidakselarasan kedua proposisi minor kajian dengan kedua teori yang dikemukakan oleh Farazmand (2004) dengan Dennis et., al, (2009) menghasilkan proposisi mayor kajian baru yang mengkonstruksi dalam teorisasi dalam tata kelola pondok pesantren salafiyah dalam perspektif kearifan lokal dan kepemimpinan profetik , sebagaimana berikut:

Tabel 3. Transformasi Proposisi Minor Kajian ke Proposisi Mayor Kajian

No.	Proposisi Minor Kajian	Proposisi Mayor Kajian
1.	Adanya kepemimpinan transformatif berkearifan lokal, menjadikannya komponen penting mewujudkan tata kelola pondok pesantren yang baik.	Adanya nilai kearifan lokal yang baik serta kepemimpinan profetik yang transformatif, dapat mewujudkan tata kelola pondok pesantren yang baik.
2.	Adanya kepemimpinan transformatif Berkearifan lokal, menjadikannya komponen penting mewujudkan tata kelola pondok pesantren yang baik.	
3.	Nilai elaboratif dari kejujuran, pengabdian, otoritas dan tanggung jawab, komponen elaboratif dalam tata kelola pondok pesantren yang baik.	

Sumber: Elaborasi proposisi kajian

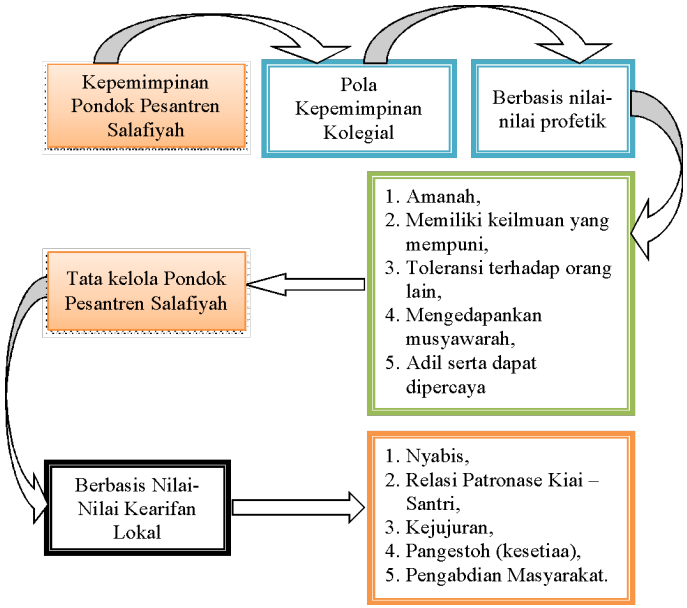
Berdasarkan tabel tentang transformasi proposisi minor kajian ke proposisi mayor kajian di atas, nantinya peneliti bahas tuntas dalam bab penutup, utamanya pada sub bab implikasi teoritis.

BAB VIII

REKOMENDASI MODEL DALAM TATA KELOLA PONDOK PESANTREN SALAFIYAH DAN KEPEMIMPINAN PROFETIK DALAM DIMENSI ADMINISTRASI PUBLIK

Pada pembahasan sebelumnya dikemukakan pendapat peneliti berdasarkan existing model kajian bahwa tata kelola pondok pesantren salafiyah di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin memadukan aspek tata kelola dan kepemimpinan profetik. Karena biasanya kepemimpinan profetik selalu dimaknai dalam konteks kepemimpinan keagamaan yang jauh dari Ilmu Administrasi sebagai ilmu yang berada pada dimensi fungsi intern dan ekstern struktur-struktur serta proses-proses yang terdapat dalam dari sistem aparatur pemerintahan maupun sektor publik lainnya.

Oleh karena itu, untuk menggambarkan rekomendasi model sebagai tindak lanjut dari temuan kajian yang ada pada *existing* model serta proposisi minor menuju proposisi mayor kajian tergambar dalam gambar di bawah ini:



Gambar 5.5 Rekomendasi Model Tata Kelola Pondok Pesantren Salafiyah Dan Kepemimpinan Profetik Dalam Dimensi Administrasi Publik

Kepemimpinan pondok pesantren salafiyah yang menggunakan pola kolegial dengan berbasis pada penerapan nilai-nilai profetik (baca: nilai-nilai amanah, memiliki keilmuan yang mumpuni, Toleransi terhadap orang lain, mengedepankan musyawarah, dan adil serta dapat dipercaya). Nilai-nilai ini pada perkembangannya sangat mempengaruhi proses tata kelola pondok pesantren salafiyah, walaupun tata kelola pondok pesantren salafiyah berbasis kepada *local wisdom* (kearifan lokal). Kearifan lokal yang dimaksud diantaranya adalah nyabis, relasi patronase kiai-santri, kejujuran, *pangesto* (kesetiaan), pengabdian masyarakat.

Kepemimpinan yang diterapkan atau dilaksanakan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum merupakan kepemimpinan yang berupaya mengikuti cara-cara nabi atau profetik. Kepemimpinan profetik yang diterapkan lebih kepada penerapan integrasi nilai-nilai profetik dengan *local wisdom* (nilai kearifan lokal), dan kepemimpinan

profetik ini akhirnya membungkus (mempengaruhi) terhadap proses tata kelola di pondok pesantren Raudlatul Ulum, atau dengan kata lain tata kelola yang dilaksanakan di pondok pesantren ini adalah tata kelola yang tetap dalam koridor implementasi kepemimpinan profetik. Inilah model kepemimpinan profetik dan tata kelola pondok pesantren salafiyah yang tercipta dan dapat peneliti temukan di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin Sukowono Jember.

Penerapan kepemimpinan kolegial berbasis nilai-nilai profetik ini merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan transformatif menurut Dennis *et., al,* (2009) adalah suatu proses ketika seseorang pemimpin memberikan teladan dan *role models* untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Maknanya adalah kepemimpinan spiritual merupakan sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui calling (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti) sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual.

Di sisi yang lain, sedangkan memasukan nilai-nilai kearifan lokal sebagai bentuk adaptasi paradigma *sound governance* yang dikemukakan oleh Farazmand (2004) yang menyatakan bahwa sangat penting memasukan nilai-nilai kearifan lokal di samping lobi internasional dalam mewujudkan tata kepemerintahan yang baik yang selama ini terabaikan oleh konsep *good governance* yang terlalu berorientasi pada penguatan internal dan cenderung seragam dalam prinsip-prinsipnya.

Sebagai pengembangan dari riset, maka kajian ini dilakukan di lingkungan pondok pesantren salafiyah yang tata kelolanya menekankan pada aspek kepemimpinan holistik yang profetik (baca: otoritatif, bertanggung jawab dan karakter kuat), dan memuat nilai-nilai kearifan lokal (baca: nyabis, relasi patronase kiai-santri, kejujuran, *pangesto* (kesetiaan), pengabdian masyarakat), sehingga padangan

kolaboratif – tata kelola dan kepemimpinan profetik – ini menghasilkan pandangan baru lahirnya *Prophetic Governance* yang secara Ilmu Administrasi berparadigma *New Public Service* (NPS).

Berikut diferensiasi NPS dengan paradigma yang lain serta relevasi *Prophetic Governance* dalam NPS.

Tabel 4. Diferensiasi Paradigma Ilmu Administrasi dan Relasi *Novelty Prophetic Governance* Dalam NPS

No	Aspek	***Old Public Administration***	***New Public Management* (NPM)**	***New Public Service* (NPS)**	***Relasi Novelty*** *Prophetic Governance* ***Dalam NPS***
1.	Dasar teoritis dan fondasi epistemologi	Teori politik	Teori ekonomi	Teori demokrasi	Demokratisasi atau *botton-up*
2.	Rasionalitas dan model perilaku Manusia	Rasionalitas *Synoptic* (*administrative man*)	Teknis dan rasionalitas ekonomi (*economic man*)	Rasionalitas strategis atau rasionaitas formal (politik, ekonomi dan organisasi)	Politik patronase
3.	Konsep kepentingan publik	Kepentingan publik secara politis dijelaskan dan diekspresikan dalam aturan hukum	Kepentingan publik mewakili agregasi kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dialog berbagai nilai	Kepentingan pesantren merupakan kepentingan umat yang harus mampu diterjemahkan oleh kiai secara otoritatif
4.	Responsivitas Birokrasi publik	Klien dan konstituen	Pelanggan	Warganegara	Umat
5.	Peran pemerintah	Teguran	Mengemudi	Melayani	Melayani

6.	Pencapaian tujuan	Badan pemerintah	Organisasi privat dan non profit	Koalisi antar organisasi publik, non profit dan privat	Pesantren salafiyah sebagai organisasi yang berorientasi pada umat
7.	Akuntabilitas	Hierarki administratif dengan jenjang yang tegas	Bekerja sesuai dengan kehendak pasar (keinginan pelanggan)	Multi aspek: akuntabilitas hukum, nilai-nilai, komunitas, norma politik, standar profesional	Tanggung jawab, karakter dan nilai-nilai kearifan lokal (baca: nyabis, relasi patronase kiai-santri, kejujuran, pangesto (kesetiaan), pengabdian masyarakat)
8.	Diskresi administrasi	Diskresi terbatas	Diskresi diberikan secara luas	Diskresi dibutuhkan tetapi dibatasi dan bertanggung-jawab	Diskresi dibu-tuhkan dalam memaknai tata kelola tetapi tetapi tetap ber-dasarkan teori yang akademis
9.	Struktur organisasi	Birokratik yang ditandai dengan otoritas *top-down*	Desentralisasi organisasi dengan kontrol utama berada pada para agen	Struktur kolaboratif dengan kepemilikan yang berbagi secara internal dan eksternal	Struktur organisasi menjadi cair selaras dengan kebutuhan dan bersifat kolaboratif.
10.	Asumsi terhadap motivasi pegawaidan administrator	Gaji dan keuntungan, Proteksi	Semangat *entrepreneur*	Pelayanan publik dengan keinginan melayani masyarakat	Kiai atau pesantren berupaya melayani umat secara baik dan *luwes*.

Sumber: Denhardt dan Denhardt (2003: 28-29) dielaborasi dengan temuan kajian

Berdasarkan tabel tentang diferensiasi paradigma ilmu administrasi dan relasi *novelty Prophetic Governance* dalam NPS di atas, dapat dijelaskan lebih lanjut bahwat tata kelola di pondok pesantren salafiyah Raudlatul Ulum Sumberwringin sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai kearifan lokal (baca: *nyabis*, relasi patronase kiai-santri, kejujuran, *pangesto* (kesetiaan), pengabdian masyarakat) yang memiliki perspektif kearifan lokal dan kepemimpinan profetik yang selaras dengan paradigma NPS atau paradigma Ilmu Administrasi yang memberikan keleluasaan dan menjamin hak masyarakat untuk mengelola organisasinya secara demokratis selaras dengan nilai-nilai yang dimilikinya, seperti digambarkan secara detail dalam tabel 4 diferensiasi paradigma ilmu administrasi dan relasi *novelty Prophetic Governance* dalam NPS.

Dengan demikian beberapa hal yang menjadi catatan penulis antara lain. *Pertama*, pola kepemimpinan profetik yang ada di Pondok pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum dalam perjalanannya berakar dari nilai-nilai kearifan lokal yang tumbuh berkembang sejak lama di pesanren dan masyarakat yang mengedepankan nilai kolaboratif *nyabis* dan *pangesto* sebagai embrionya, sehingga nilai-nilai *nyabis* dan *pangesto* bisa menjadi *existing model* yang mengkontruksi lahirnya tata kelola yang spesifik untuk pondok pesantren salafiyah lainnya yang masih masih mengedepankan pola pengajaran sorogan atau sistem belajar mengajar dimana santri membaca kitab yang dikaji dan bandongan atau proses belajar mengajar yang mengajarkan khusus pada kitab kuning dan murni mengajarkan pembelajaran kitab klasik, seperti Pondok pesantren Salafiyah Raudlatul Ulum.

Kedua, tata kelola pondok pesantren salafiyah secara substansi selaras dengan kaidah kepemimpinan profetik berkearifan lokal – sebagai elaborasi teoritis dari pendapat Farazmand (2004) tentang sound governan pada sisi kearifan lokal, dan Dennis *et., al,* (2009) pada sisi kepemimpinan transformatif – dengan berdimensi pada *profetic*

governance yang merupakan elaborasi dari kepemimpinan profetik dan kearifan lokal pesantren sebagai konstruksi baru lahirnya tata kelola baru pada pesantren salafiyah. *Ketiga,* berangkat dari poin kedua tersebut, maka model tata kelola dan pola kepemimpinan profetik dalam dimensi administrasi publik yang berorientasi pada kearifan dan kemajuan pengelolaan pondok pesantren salafiyah berupa lahirnya rekomendasi model (lihat halaman 189) yang berdimensi pada *profetic governance* yang merupakan elaborasi dari kepemimpinan profetik dan kearifan lokal pesantren memberikan kritik konstruktif yang berasal dari temuan lapangan, karena selama ini tata kelola yang baik harus mengikuti prinsip-prinsip *governance* yang homogen sebagaimana dikampanyekan oleh paradigma *good governance* dalam mentransformasikan tata kelolanya. Padahal dalam konsep *governance* yang lain, seperti *sound governance* menyatakan bahwa nilai-nilai kearifan lokal – di dalamnya kepemimpinan – merupakan hal yang sangat penting disamping lobi internasional dalam tata kelola organisasi publik yang selama ini terabaikan akibat paradigma *good governance* menyeragamkan prinsip-prinsipnya dan cenderung mengabaikan nilai-nilai kearifan dan kepemimpinan lokal.

DAFTAR PUSTAKA

Adian, Danny Ghahral. (2010). *Pengantar Fenomenologi*. Depok: Koekoes.

Adz-Dzaky, H. B. (2013). *Mengembangkan Potensi Kepemimpinan Berparadigma Prophetic Leadership. Modul Workshop Leadership, Pengembangan dan Pemberdayan Diri.* Yogyakarta : Center of Prophetic Intelligence Pondok Pesantren Raudhatul Muttaqien.

Adz-Dzaky, H. B. (2005). *Prophetic Intelligence (Kecerdasan Kenabian)*. Yogyakarta: Islamika.

Ahmad, Khaliq and Rodrigue Fontaine. (2011). *Islamic Leadership At The International Islamic University Malaysia.* International Journal of Economics, Management and Accounting 19, no. 2 (2011): 121-35 2011 by The International Islamic University Malaysia.

Anas, A. Idhoh. (2012). *Kurikulum Dan Metodologi Pembelajaran Pesantren*. Cendekia Vol. 10 No. 1 Juni 2012.

Andy Pratama, Lukas William., Mustamu, Ronny H. (2013). *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Perusahaan Keluarga: Studi Deskriptif Pada Distributor Makanan.* AGORA Vol. 1, No. 1, (2013).

Antonio, Muhammad Syafii. (2009). *Muhammad SAW: The Super Leader Super Manager.* Jakarta: Tazkia Publishing.

Anwar, Ahmad. (2017). *"Tipe Kepemimpinan Profetik Konsep Dan Implementasinya Dalam Kepemimpinan Di Perpustakaan,"* Pustaka Loka 9, no. 1 (2017): 70, https://doi.org/10.21154/pustakaloka.v9i1.920.

Alamsyah, Anggriani. (2014). *Perkembangan Paradigma Administrasi Publik (New Public Administration, New Public Management dan New Public Service. Jurnal Politik Profetik Volume 04, No. 2 Tahun 2016*

Ali, Mukti. (1987). *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini.* Jakarta: Rajawali Press.

Ali anwar, Muhammad. (2017). *Manajemen Kelembagaan Pondok Pesantren; Strategi Dan Pengembangan Di tengah Modernisasi Pendidikan.* Yogyakarta: Pustaka Ilmu.

Arifin, Miftahul. (2016). *Manajemen Keuangan Pondok Pesantren*. STIT Al-Karimiyah, Sumenep: Jurnal Fikrotuna.

Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur kajian suatu tindakan praktik (edisi revisi).* Jakarta: Rineka Cipta.

Armush, Ahmad Ratib. (2005). *Qiyadah al-Rasulullah; wa al-'Askariyah*. Diterjemahkan oleh Ahmad Khatib. Jakarta: Bening Publishing.

Anselm, Strauss dan Juliet Corbin. (2003). *Dasar-dasar Kajian Kualitatif.* Yogyakarta: Pustaka Belajar.

Apud, dkk. (2020). *Kyai Leadership In Internalizing Nationalism Values At Pesantren*. Jurnal Pendidikan Islam 6 (2) (2020) 153-164 DOI: 10.15575/jpi.v6i2.9687 http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/jpi".

Beekun, Rafik Issa & Jamal Badawi. (1999). *Leadership: An Islamic Perspective,* (Maryland: Amana Publications, 1999), 2.

Badi, Jamal Ahmed. (2017). *Efficient Leadership: A Systemic Model of Prophetic Thinking (Kepimpinan yang Berkesan: Model Sistemik dari Pemikiran Nabi).* Journal of Islam in Asia Special Issue Islam and Creativity No. 3, December 2017.

Bakar, Osman. (1995). *Tauhid & Sains: Esai-esai tentang Sejarah dan Filsafat Sains Islam,* Ter. Bandung: Pustaka Hidayah.

Bastian, Indra. (2007). *Akuntansi untuk LSM dan Partai Politik*. Jakarta: Erlangga.

Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*.Third Edition New York: The Free Press.

Bass, Bernard M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectation.* New York: The Free Press.

Basri, Hasan. (2001). *Pesantren: karakteristik dan unsur-unsur kelembagaan, dalam dalam Abuddin Nata "Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-lembaga Pendidikan Islam di Indonesia".* Jakarta; Grasindo.

Bernadien, Win. (2013). *Serpihan-Serpihan Filsafat.* Jember: STAIN Jember Press.

Budiharto, Sus. (2015). *Peran Kepemimpinan Profetik Dalam Kepemimpinan Nasional.* Disampaikan dalam Seminar Nasional The 1st National Conference on Islamic Psychology dan Inter Islamic Conference on Psychology, 27 Februari 2015 di Yogyakarta.

Budiharto, S dan Himam, F. (2006). *Konstruk Teoritis dan Pengukuran Persepsi terhadap Kepemimpinan Profetik.* Jurnal Psikologi Universitas Gadjah Mada. 33,(2), 121-132

Budiharto, Sus dan Himam, F. (2006). *Konstruk Teoritis dan Pengukuran Kepemimpinan Profetik.* Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Volume 33, No. 2, 133 – 146.

Budiono, I., Hamidah, Yasin, M. (2020). *The Role of Prophetic Leadership on Work-place Spirituality At sufism-based Islamic Boarding School.* Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship, 4(1), 122-129. https://doi.org/10.21009/ JOBBE.004.1.09.

Budiono, I., Hamidah, Yasin, M. (2020). *Linking Prophetic Leadership, Workplace Spirituality, Employee Engagement and Innovative Work Behavior in Sufism-Based Islamic Boarding School.* Journal of Xi'an University of Architecture & Technology. Issn No : 1006-7930.

Chandio, Abdul Rahim. (2021). *Public Administration and its Principles: With Special Reference to Islam*. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSCR) ISSN: 2643-900X Vol.5 Issue 5 (May – 2021): 41-48.

Creswell, John W. (2015). *Kajian kualitatif & desain riset, memilih di antara lima pendekatan. (terjemahan Ahmad Lintang Lazuardi).* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

----------. (2014). *Research design. (terjemahan Ahmad Lintang Lazuardi).* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

----------. (2013). *Qualitative inquiry and research design : choosing among five approaches.* Printed in the United States of America.

Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Dantley, Michael E. (2005). *African American Spirituality and Cornel West's Notions of Prophetic Pragmatism: Restructuring Educational Leadership in American Urban Schools.* Educational Administration Quarterly: Vol. 41, No. 4 (October 2005) 651-674

Dhavamory, Mariasusai. (1995). *Fenomenologi Agama.* Yogyakarta: Kanisius.

Dhofier, Zamakhsyari. (2015). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.

Departemen Agama RI. (2015). *Al-Quran Terjemahan. Bandung*: CV Darus Sunnah.

Departemen Agama RI. (2003). *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah: Pertumbuhan dan Perkembangannya.* Jakarta: Departemen Agama RI.

DEPAG RI, (1994). *AL-QUR'AN dan Terjemahannya Edisi Revisi*. Semarang: PT. Kumudasmoro Grafindo.

Dermawan, Hendro dkk. (2013). *Kamus Ilmiyah Populer Lengkap*. Yogyakarta: Bintang Cemerlang.

Denhardt & Denhardt. (2003). *The New Publik Service: Serving, Not Steering.* New York: M.E. Sharpe.

Dewi, Elitya Rosita, dkk. (2020). *Konsep Kepemimpinan Profetik*. Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Keislaman issn online : 2549-0427 | issn cetak: 2528-2492, Vol. 5 No.1 (2020), 147-159 DOI: http://dx.doi.org/10.31604/muaddib.v5i1.147-159

Dennis, Donna J.and Deborah Dennis Meola. 2009. Preparing for Leadership What It Takes to Take the Lead. American Management Association: New York.

Indahwati, Yosi Dian. (2014). *Akuntabilitas Pengelolaan Zakat, Infaq, Dan Shadaqah (ZIS)*. Jurnal Akuntansi dan Humanika JINAH. Volume 4 Nomor 1. ISSN: 2087-3310. Singaraja

Farazmand, Ali. 2009. Globalization and Governance: A Theoretical Analysis. In Farazmand, Ali. ed. 2014. Sound governance : policy and administrative innovations. USA: Praeger Publisher.

Faishol, Lutfi. (2020). *Kepemimpinan Profetik dalam Pendidikan Islam.* Eduprof : Islamic Education Journal Volume 2 Nomor 1, Maret 2020

Fadhli, Muhammad. (2018). *Internalisasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik Dalam Lembaga Pendidikan Islam*. At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam Volume 10, No. 2, December 2018.

Fausi, Mohammad. (2015). *Tafsir Sosial Atas Nyabis (Kebiasaan Berkunjung ke Ulama Atau Dukun oleh Nelayan Desa Kedungrejo Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi).* dalam Jurnal Mahasiswa Sosiologi Vol. 2. No2. 2015), 1.

Falah, Moh. Syamsul. Et al (2021). *Transformational Leadership to Build Prophetic Culture (Multisite Study: SDI Makarimul Akhlaq Jombang and SDI Roushon Fikr Jombang).* Technium Social Sciences Journal.

Fitriana, Annisa, dkk. (2018). *Studi Fenomenologi Tentang Good Pesantren Governance Pada Pondok Modern Darussalam Gontor, Ponorogo*. Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban; Vol. IV No. 1 Juni 2018.

Fontaine, Rodrigue. (2020). *The Management Perspective of the Prophetic Leadership Model.* AFKĀR Journal of Islamic & Religious Studies Volume 4, Issue 1, June 2020: 1-18.

Freire, Paulo. (2001). *Pendidikan Yang Membebaskan*. Jakarta: Media Lintas Batas.

Fikri, Abdullah. (2016). *Konseptualisasi Dan Internalisasi Nilai Profetik: Upaya Membangun Demokrasi Inklusif Bagi Kaum Difabel di Indonesia* (Yogyakarta: *INKLUSI: Journal of Disability Studies,Vol. 3, No. 1,Jan-Jun 2016*: DOI: 10.14421/ijds.030107), 54.

Frederickson H. G. (1984). *Administrasi Negara Baru*. Jakarta: LP3ES.

Galupo, M. P., & Gonzales, K. A. (2013). *Friendship values and cross-category friendships: Understanding adult friendship patterns across gender, sexual orientation, and race.* Journal of Sexual Roles, 68, 779-790.

Ghazali, M. Bahri. (2008). *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: CV. Prasasti.

Hajaroh, Mami (2010). *Paradigma, Pendekatan Dan Metode Kajian Fenomenologi*. Yogyakarta: Jurnal Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.

Hamid, Noor dan Muhammad Iqbal Juliansyah Zen. (2017). *Prophetic Leadership in Pesantren Education: Study at Pondok Pesantren Universitas Islam Indonesia.* Jurnal Pendidikan Islam: Volume 6, Number 2, December 2017: 14-39;

Hasibuan, H. Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Harbiansyah, O. (2008). *Pendekatan fenomenologi: pengantar praktik kajian dalam ilmu sosial dan komunikasi.* Mediator, Volume 9 No. 1.

Hayati, Nur Rohmah. (2015). *Manajemen Pesantren Dalam Menghadapi Dunia Global*. TARBAWI Volume 1. No. 02.

Hakim, Ahmad Atho' Lukman. (2013). *Pesantren Dan Perubahan Sosial*. (STAI) Al-Qolam Malang: JURNAL PUSAKA.

Henry, Nicholas. (1988). *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Publik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Hetherington dan Camara. (1984). *Families in Tradition: The Processes of Dissolution and Reconstitution.* Chicago: University of Chicago Press.

Hidayat, Wahyu, dkk. (2020). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam*. el-HiKMAH, Vol. 14, No. 1, Juni 2020

Indrawati. (2012). *Prinsip Good Financial Governance Dalam Pengelolaan Keuangan Negara Dalam Rangka Mewujudkan Clean Governance*. Volume XVII No. 3 Tahun 2012 Edisi September: Jurnal PERSPEKTIF.

Indra, Hasbi. et al. (2020). *Salafiyah Pesantren and Management Prophecy in Digital 4.0 Era.* Journal of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol. 12, Issue-02, 2020.

John M. Echols dan Hassan Shadily. (1993). *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.

Jonathan, Sarwono. (2006). *Metode Kajian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Komariah, Aan & Triratna, Cepi. (2005) *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif.* Jakarta: Bumi Aksara.

Kumalahadi, R. dan Budiharto, S. (2012). *Orientasi Nilai, Kepemimpinan Kenabian Dan Kecenderungan Kepribadian Anti Korupsi Pada Pejabat Pemerintah Daerah Provinsi "X".* Makalah. Seminar Nasional Menuju Masyarakat Madani dan Lestari. Universitas Islam Indonesia, 18 Desember 2012

Kumalahadi, R dan Budiharto, S. (2013). *Psikoedukasi Anti Korupsi dan Konseling Keluarga Berbasis Nilai Kenabian pada Pejabat Struktural Pemerintah Daerah.* Laporan Kemajuan Kajian Unggulan Universitas Islam Indonesia Tahun Kedua. Yogyakarta: Direktorat Kajian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Islam Indonesia.

Kuntowijoyo. (2018). *Muslim Tanpa Masjid. Yogyakarta*: IRCiSoD.

Kuntowijoyo. (1991). *Paradigma Islam: Interpretasi untuk Aksi*. Editor: A.E. Priyono. Bandung: Mizan.

Kuswarno, Engkus. (2009). *Fenomenologi; konsepsi, pedoman dan contoh Kajian.* Bandung: Widya Padjadjaran.

Kusprianto, Lista. (2009. *Studi Tentang Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Lestari, Made Diah. (2017). *Persahabatan: Makna Dan Kontribusinya Bagi Kebahagiaan Dan Kesehatan Lansia.* Jurnal Psikologi Ulayat, Vol. 4, No. 1/Juni 2017, 59-82

Madjid, Nurcholish. (1997). *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.

Ma'sum, Toha. (2020). *Kepemimpinan Profetik Masa Bani Umayyah*. INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 4, Nomor 1, Oktober 2020).

Maula, Isham Abdul Latif Abdul. (2015). *Naẓariyyah al-Qiyādah alNabawiyyah al-Taḥwīliyyah; Dirāsah Muqāranah li al-In'ikāsāt 'alā Mumārisāt al-Qiyādah fī Munaẓẓamāt al-A'māl al-'Arabiyyah.* Beirut: Middle East University, 2015. Tesis.

Marsudi. (2019). *The Implementation of Islamic Values in Improving the Quality of Employee Performance in Workplace*. jurnal KnE Social Sciences, Vol. 3 No. 13 (Maret 2019), hal. 559, https://doi.org/10.18502/kss.v3i13.4231.

Mastuhu. (1998). *Dinamika Pesantren.* Jakarta: LP3ES

Mansyur, Ahmad Yasser. (2014). *Peningkatan Produktivitas Kerja Dengan Model Kepemimpinan Profetik*. Makassar: UNM.

Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3.* USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.

Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Kajian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Muctar, Zumba, dkk. (2016). *Manajemen Pembiayaan Operasional Pesantren Tahfidzul Qur'an Imam Al-Syatibi Bontoabaddo Gowa.* Volume 04 Nomor 3, Desember 2016, Gowa: Jurnal Diskursus Islam.

Muhadjir, Noeng. (1998). *Metodologi kajian kualitatif.* Yogyakarta: Rake Sarasin.

Muhammad, Nik Maheran Nik. (2015). Prophetic Leadership Model: Conceptualizing a Prophet's Leadership Behaviour, LeaderFollower Mutuality and Altruism to Decision Making

Quality. *European Journal of Interdisciplinary Studies" September-December* 2015 Volume 1, Issue 3.

Munawaroh, Djunaidi. (2001). *Pembelajaran Kitab Kuning di Pesantren, dalam Abuddin Nata "Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-lembaga Pendidikan Islam di Indonesia".* Jakarta; Grasindo.

Munir, M. dan Wahyu Ilaihi. (2009*). Manajemen Dakwah.* Jakarta: Prenada Media Group.

Murdayanti, Yunika. (2018). *Tata Kelola Keuangan Sektor Publik.* Kuningan Jawa Barat: Goresan Pena.

Muhith, Abdul. (2017). *Kiai's Transformational Leadership In Establishing Organizational Culture At Gender Pesantren.* Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences Vol.6 No.1, pp.20-35, January 2017 Published by European Centre for Research Training and Development UK (www.eajournals.org).

Muhammad, Murtado, (2020). *Tanggung Jawab Kepemimpinan*. https://doi.org/10.31219/osf.io/4dr9w.

Muhtaram, Zaini. (1996). *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah.* Jakarta: Al-Amin dan IKHFA.

Mardiasmo. (2006). *Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance.* Jurnal Akuntansi Pemerintahan Vol. 2, No. 1, Mei 2006

Mutohar, Ahmad dan Nurul Anam, (2013). *Manifesto Modernisasi Pendidikan Islam dan Pesantren.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Muntholib, Hidayat, and Jaya. (2019). *Transformation Of Pondok Pesantren In Increasing Islamic Education In Jambi Province.* International Journal of Research-Granthaalayah, 7(12), 325-336. https:// 10.5281/zenodo.3604573.

Mudacumura Gedeon M and Göktuğ Morçöl. 2014. Public Administration, Governance and Globalization. Florida Atlantic University FL, USA.

Nashir, M. Ridwan. (2010). *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren Ditengah Arus Perubahan.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Nasution, Nindi Aliska. (2020). *Lembaga Pendidikan Islam Pesantren.* Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Keislaman Vol. 5 No. 1 (2020) | 36-52, DOI: 10.31604/muaddib.v5i1.36-52

Nurhayati, A. (2000). *Perempuan Pesantren Peduli Kesetaraan Gender (Konstruksi Gender pada Perempuan Pesantren).* Kajian Tesis. Surabaya: Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Airlangga

Nuruddin dan Abd. Muhith. (2017). *Pesantren Salaf di Era Modern (Dialog Perlawanan Kyai Salaf dengan Kaum Modernis di Kabupaten Jember).* Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember: Jember

Nawawi, Hadari. (1989). *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*. Jakarta: PT. Haji Mas Agung

Oktafia, Renny, Abdul Basith. (2017). *Implementasi Good Corporate Governance Pada Pondok Pesantren Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing.* UHAMKA: Jurnal Ekonomi Islam.

Panut, dkk. (2021). *Implementasi Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren Terhadap Pengelolaan Pondok Pesantren*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam.

Qomar, Mujamil. (2004) *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi.* Jakarta: Erlangga.

Qadri, Muhammad Ahmed, dkk. (2016). *The Administration of Prophet Muhammad (PBUH) and Its Impact on the Contemporary States*. Journal of Philosophy, Culture and Religion: An International Peer-reviewed Journal Vol.17, 2016.

Riggs, Frew W. 1994. The Ecology of Public Administration, New York: Asia Publishing House.

Rahardjo, Dawam (ed.). (1998). *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES.

Rakhmawati, Istina (2016). *Karakteristik Kepemimpinan Dalam Perspektif Manajemen Dakwah*. TADBIR: Jurnal Manajemen Dakwah. http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/tadbir

Ramayulis. (2008). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.

....., (2008). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.

Rifa'i, Muhammad. (2019). *Manajemen Organisasi Pendidikan*. Medan: CV. Humanis.

Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2014). *Manajemen.* Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi, Edisi 10, Cetakan II,* Jakarta: Pearson Education International, PT., Indeks.

Rohmat. (2010). *Keluarga dan Pola Pengasuhan Anak.* Yinyang Vol.5 No.1 Jan-Jun 2010 pp.35-46

Rosyadi, Khoiron. (2004). *Pendidikan Profetik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Royani, Ahmad. (2018). *Pesantren Dalam Bingkai Sejarah Perjuangan Kemerdekaan Indonesia*. JURNAL ISLAM NUSANTARA; Vol. 02 No. 01 Januari - Juni 2018.

Ryandono, Muhammad Nafik Hadi. (2018). *Peran Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Sosial Ekonomi di Jawa Timur pada Abad ke-20*. Vol. 18 (2): 189-204: Mozaik Humaniora.

Rozi, M. Asep Fathur. (2018). *Implementation of Prophetic Education in Islamic Boarding School (Pesantren).* Edukasi, Volume 06, Nomor 01, Juni 2018: 140 - 161.

Roqib, Moh. (2011). *Prophetic Education*: *Kontekstualisasi Filsafat dan Budaya Profetik dalam Pendidikan*. Purwokerto; STAIN Press.

Sani, Abdul Halim. (2011). *Manifesto Gerakan Intelektual Profetik.* Yogyakarta: Samudera Biru.

Sakdiah. (2016). *Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah*. Jurnal Al-Bayan / Vol. 22 No. 33 Januari - Juni 2016.

Sandovi, Lussy dan Eka Vidya Putra. (2018). *Implementasi Good Ngo Governance Pada Lembaga Swadaya (LSM) Lokal.* Jurnal

Perspektif: Jurnal Kajian Sosiologi dan Pendidikan.Vol. 1 No. 4, 2018 DOI: 10.24036/perspektif.v1i4.55

Shaleh, Rahman, Abdul, (1985). *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Depag RI.

Sidiq, Umar dan 'Uyun, Qurratul. (2019). *Prophetic Leadership in the Development of Religious Culture in Modern Islamic Boarding Schools*. ISTAWA: Jurnal Pendidikan Islam (IJPI), 2019, Vol.4 No.1.

Siradj, Sa'id Aqiel. Dkk. (2004). *Pesantren Masa Depan.* Cirebon: Pustaka Hidayah.

Smith, Jonathan A. (ed), (2009). *Psikologi kualitatif panduan praktis metode riset (terjemahan dari Qualitative Psychology A Practical Guide to Research Method).* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Kencana.

Sugihastuti. (2009). *Bahasa Laporan Kajian.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sukarna. (2011). *Dasar□dasar Manajemen*. Bandung : PT. Mandar Maju.

Sulistyorini. (2009). *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.

Suryosubroto. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah.* Jakarta: Rineka Cipta.

Suryabrata, Sumadi.(2013). *Metodologi kajian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Surur, Agus Miftah Us, Kharisma Nur Cholifah. (2018). *Penerapan Good Governance Pada Kepengurusan Pondok Pesantren Putri Al-Amien.* Al-Tazkiyah: Jurnal Pendidikan Islam.

Steenbrink, Karel A. (1994). *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.

Syafe'i, Imam. (2017). *Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter*. Al-Tazkiyah: Jurnal Pendidikan Islam.

Syam, Aldo Redho. et al. (2020). *Strategy for Establishment Santri Leadership Character.* ISTAWA: Jurnal Pendidikan Islam (IJPI) 2020, Vol. 5 No. 1.

Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik dan Reformasi Birokrasi*. Bandung: PT Refika Aditama.

Tamam, Baddrut. (2015). *Pesantren Nalar Dan Tradisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Tang, Muhammad., dkk. (2019). *Transformative-Prophetic Leadership Pattern in Management of Education Institutions (Muhammad SAW Leadership Study).* IJoASER, Volume 2,Issue 2, July, 2019 DOI: 10.33648/ijoaser.v2i2.34.

Terry, George R. (2000). *Dasar□dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara,

Thoha, Miftah. (2011). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana

Tidjani, Mohammad. (2008). *Membangun Madura*. Jakarta: Taj Publishing.

Turmudi, Endang. (2004). *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*. Yogyakarta: LKIS.

Tobroni. (2015). *Spiritual Leadership: A Solution Of The Leadership Crisis In Islamic Education In Indonesia.* British Journal of Education; Vol.3, No.11, pp. 40-53, November 2015.

UU No. 18. (2019). *Undang-Undang No.18 tahun 2019 Tentang Pesantren.* Jakarta: Republik Indonesia.

Usman, Muhammad Idris. (2013). *Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam (Sejarah Lahir, Sistem Pendidikan, dan Perkembangannya Masa Kini).* Jurnal Al Hikmah Vol. XIV Nomor 1/2013

Umiarso. (2018). *Kepemimpinan Transformasional Profetik Dalam Mengembangkan Pesantren Di Kabupaten Jember*. AKADEMIKA, Vol. 23, No. 01 Januari-Juni 2018

Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It.* Basic Books: A Division of Harper Collins Publishers

Yakin, Nurul. (2014). *Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah Di Kota Mataram*. Mataram: Ulumuna Jurnal Studi Keislaman.

Yukl, Gary. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo

Zainal, Veithzal Rivai dkk. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Zakiah, Loubna dan Faturochman. (2004). *Kepercayaan Santri pada Kiai*. Buletin Psikologi, Tahun XII, No. 1, Juni 2004

Ziemek, Manfred. (1986). *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.

Wahid, Marzuki dkk. (1999). *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*. Bandung: Pustaka Hidayah,

Wahid, Abdurrahman. (2010). *Menggerakkan Tradisi*. Yogyakarta; LKIS.

Wahid, A. (1980). *Bunga Rampai Pesantren.* Jakarta: CV. Dharma Bakti

Wahyutomo. (1997). *Perguruan Tinggi Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan.* Jakarta: Gema Insani Press.

Weber, Max. (2009). *The Theory of Social and Economic Organizations.* The Free of Glencoe

Widayat, Prabowo Adi. (2014). *"Kepemimpinan Profetik: Rekonstruksi Model Kepemimpinan Berkarakter Indonesia,"* AKADEMIKA, 19, No. 01 (2014), 19.

Woodward, Mark. R. (2008). *Islam Jawa: Kesalehan Normatif versus Kebatinan*. Yogyakarta: LKIS.

TENTANG PENULIS

Dr. H. Fauzan, SPd., M.Si

Lahir 12 Maret 1974 di Situbondo, setamat Sekolah Dasar di Gunung Malang 1 Suboh, menempuh pendidikan SMP Suboh, SMA Negeri 1 Suboh dan S1 Program Pendidikan Sejarah nya ditempuh di Uneversitas Jember. Tahun 1998 menempuh Kursus Bahasa Inggris di Pare Kediri, tahun 1999 mulai mengajar di MAN I Situbondo di Demung, tahun 2001 mulai mengajar di SMA Negeri 1 Suboh. Pernah menjadi Pimpinan Umum majalah Mahasiswa Pijar Pendidikan FKIP Universitas Jember. Pendidikan S2 Program Pascasarjana Konsentrasi Program Kebijakan Publik di Universitas Jember diselesaikan pada tahun 2007. Tahun 2008 mendirikan SMA Negeri 1 Besuki. Tahun 2013-2017 menjabat sebagai Kepala Seksi SMA di Dinas Pendidikan Kabupaten Situbondo. Tahun 2017-2018 menjabat sebagai Kepala Seksi SMA, SMK, PK-PLK di Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur Wilayah Kabupaten Situbondo. Selain itu tugas kesehariannya dosen *freeland* di beberapa universitas swasta. Dan pada tanggal 2 Februari 2019, pindah kepegawaian nya dari Provinsi Jawa Timur ke Kementeriaan Agama sebagai Tenaga Pengajar di UIN KHAS Jember di FEBI, kuliah S3 di FISIP Universitas Jember dengan beasiswa 5000 Doktor Kementerian Agama Republik Indonesia.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA